



Firemní komunikace ve vybrané společnosti

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Barbora Homolová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



Corporate communication in a selected company

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R175 – Tourism

Author: **Barbora Homolová**

Supervisor: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Homolová**
Osobní číslo: **E16000113**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R175 – Ekonomika a management služeb**
Zadávací katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Konzultant práce: **Mgr. Lenka Havrdová**
SUNDISK s.r.o., HR manager

Název práce: **Firemní komunikace ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce v oblasti vnitrofiremní komunikace ve vybrané společnosti.
2. Teoretická východiska firemní komunikace.
3. Charakteristika vnitrofiremní komunikace ve vybrané společnosti.
4. Zhodnocení současného stavu v oblasti vnitrofiremní komunikace ve vazbě na spokojenost zaměstnanců.
5. Návrhy na zlepšení a doporučení v oblasti vnitrofiremní komunikace.

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7.
- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. 2012. *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing Ltd. ISBN 978-1-4051-9441-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

21. 6. 2019

Barbora Homolová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné konzultace během zpracování celé práce, cenné rady a za veškerý čas, který mi věnovala po dobu vedení bakalářské práce.

Touto cestou bych také ráda poděkovala konzultantce a personalistce Mgr. Lence Havrdové z firmy SUNDISK s.r.o. za poskytnutí obsáhlých informací ohledně fungování firmy a jednatele firmy panu Ing. Martinu Bauerovi za informace o firmě a za možnost svou práci dedikovat firmě SUNDISK s.r.o.

Poděkování dále patří mé rodině a přátelům, kteří mně podporovali nejen při psaní práce ale i v průběhu celého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá systémem interní komunikace ve společnosti SUNDISK s.r.o. Cílem práce je provést zhodnocení současného stavu interní komunikace a navrhnout možné změny v oblasti interní komunikace a doporučení vedoucí k vyšší spokojenosti stálých i sezonních pracovníků společnosti. Na začátku práce jsou vymezena teoretická východiska vztahující se k uvedené problematice. Následují definice důležitých pojmů týkajících se oblasti komunikace a procesy s nimi související. V praktické části je na základě dotazníkového šetření analyzován současný stav interní komunikace ve společnosti. V závěru práce jsou na základě zjištěných výsledků vytvořeny návrhy vhodných opatření systému.

Klíčová slova

Interní komunikace, komunikace, komunikace se zaměstnanci, společnost, řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření.

Annotation

Corporate communication in a selected company

Bachelor thesis deals with the topic of the intern communication in the company SUNDISK s.r.o. The objective is to create an analysis of the current state of intern communication and to find and suggest possible changes and recommendations in the area of intern communication leading to higher satisfaction of both full-time and part-time employees of the company. At the beginning of the thesis there are stated theoretical outcomes related to the communicational issues. In the next part there are definitions of important terms in the area of communication and processes related to this topic. In the practical part of the thesis there is an analysis of the current situation in the company based on a questionnaire. The last part of the thesis brings suggestions of communication system improvement and proposals as induction process guide based on results of the questionnaire.

Key words

Intern communication, communication, communication with employees, company, human resource management, employee satisfaction, questionnaire.

Obsah

Seznam ilustrací	10
Seznam tabulek	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod.....	12
1 Teoretická východiska komunikace v podnikatelském prostředí.....	14
1.1 Význam komunikace	16
1.2 Efektivní komunikace.....	18
1.2.1 Formy komunikace	19
1.2.2 Komunikační prostředky	20
1.2.3 Nástroje komunikace	22
1.2.4 Způsoby dosažení úspěšné komunikace	24
1.3 Druhy komunikace	25
1.4 Interní komunikace	26
1.4.1 Zvyšování efektivity interní komunikace	27
1.4.2 Zpětná vazba.....	28
1.4.3 Vnitřní krizová komunikace	29
1.5 Nastavení systému komunikace ve vazbě na organizační strukturu.....	31
2 Charakteristika vybrané společnosti.....	33
2.1 Organizační struktura	34
2.2 SUNDISK Family.....	35
2.3 Řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.....	36
3 Analýza stávajícího stavu interní komunikace ve společnosti	38
3.1 Komunikační prostředky uplatňované ve společnosti	38
3.1.1 Využívané nástroje komunikace.....	39
3.2 Komunikace z pohledu HR oddělení.....	43

3.3	Praktické příklady konkrétních směn	43
4	Analýza komunikace - dotazníkové šetření.....	46
4.1	Zhodnocení získaných informací.....	47
4.2	Největší problémy v interní komunikaci	50
5	Doporučení v oblasti vnitrofiremní komunikace	52
5.1	Proškolení vedoucích směn ohledně zpětné vazby.....	52
5.2	Vytvoření adaptační příručky pro nové zaměstnance.....	53
5.3	Rozhovor se zaměstnanci při výplatních termínech	55
5.4	Určení času rozpisu směn	55
5.5	Pravidelné zasílání dotazníku	56
5.6	Další doporučení.....	57
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam příloh	61

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Prostředí komunikace mezi komunikátorem a příjemcem.....	14
Obrázek 2: Proces komunikace uvnitř firmy	15
Obrázek 3: Návaznost efektivity komunikace	18
Obrázek 4: Tipy pro efektivní krizovou komunikaci.....	30
Obrázek 5: Organizační schéma firmy SUNDISK	34
Obrázek 6: Článek informující o pořádaném teambuildingu.....	36
Obrázek 7: Článek informující o zorganizovaném školení zaměstnanců.....	37
Obrázek 8: Obrázek použitý ve facebookové skupině.....	39
Obrázek 9: Prázdná a nevyplněná tabulka časových možností v systému SDIS.....	40
Obrázek 10: Zobrazení vyplněných časových možností v systému SDIS.....	41
Obrázek 11: Dny bez účasti zaměstnance uvedené v SDIS.....	41
Obrázek 12: Automatický e-mail při změně v SDIS	42
Obrázek 13: Ukázka zobrazení směny 4. 11. 2018 v systému SDIS.....	43
Obrázek 14: Ukázka SMS komunikace s podrobnostmi ke směně 4. 11. 2018	44
Obrázek 15: Ukázka zobrazení směny 18. 1. 2019 v systému SDIS.....	45
Obrázek 16: Komentáře zaměstnanců ke zpětné vazbě.....	47
Obrázek 17: Komentáře respondentů k rozpisu směn	48
Obrázek 18: Pozitivně hodnocené oblasti komunikace	49
Obrázek 19: Definované problémy v interní komunikaci	49
Obrázek 20: Doporučení v oblasti komunikace.....	50
Obrázek 21: Navržená opatření pro zlepšení komunikace ve vybrané firmě	52
Obrázek 22: Kroky pro vytvoření adaptační příručky	54
Obrázek 23: Anketa pro definici požadavků v rámci časového rozpisu směn	55

Seznam tabulek

Tabulka 1:Běžné nástroje v komunikaci.....	23
--	----

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
DPP	dohoda o provedení práce
GPS	globální družicový polohový systém
HR	lidské zdroje
max.	maximálně
ml.	mladší
např.	například
PC	počítač
PČR	policie České republiky
PESTLE	analýza politických, sociálních, ekonomických a technologických faktorů
RpR	Restaurace Pod Rampou
RS	rekreační středisko
sk.	skupiny
SMS	krátká textová zpráva
s.r.o.	typ obchodní společnosti, s ručením omezeným
st.	starší
str.	strana
SWOT	strategická analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy
TV	televize
tzv.	takzvaný, takzvaná, takzvaně
vč.	včetně

Úvod

Komunikace je přirozenou součástí každodenního života každého člověka. Je procesem sdílení informací mezi dvěma a více subjekty. V rámci firemního prostředí se postupem času více a více dostává do popředí zájmů managementu společnosti. Podniky zaměřují více své pozornosti na hodnoty svých zaměstnanců. Firmy si totiž stále více uvědomují, že komunikace je důležitým nástrojem vedení firmy a že angažovaní zaměstnanci, kteří jsou informováni a zajímají se o dění firmy, prokazují lepší pracovní výkony.

Tato bakalářská práce se zabývá teoretickými východisky interní komunikace a jejím praktickým zhodnocením ve vybrané společnosti.

Praktická část bakalářské práce je vystavěna na analýze interní komunikace ve firmě SUNDISK s.r.o. Pro zpracování byla tato firma vybrána díky již stávající dlouhodobé spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci, širokému spektru působnosti firmy v oblasti služeb a dále také poskytnutí pozorování směn vedených firmou a možnosti nahlédnout tak přímo do nitra dění ve firmě. Práce popisuje konkrétní vybranou firmu, její zaměření, organizační strukturu a stav interní komunikace, ve kterém se firma nachází.

Mezi hlavní důvody zvolení tématu interní komunikace bylo označení firmou této oblasti lidských zdrojů jako problematické.

Cílem bakalářské práce je tedy zaměřit se na komunikaci, zanalyzovat přístup firmy k této oblasti a problémy v určené oblasti na základě dotazníkového šetření a následně vytvořit vhodné návrhy řešení a doporučit jejich vhodnou a efektivní implementaci do chodu firmy. Vybraná řešení by měla být správně použita, aby vhodně pomáhala ve vybraných částech oblasti komunikace.

Počáteční část práce popisuje komunikaci v teoretických východiscích, dále také proces komunikace, vysvětluje rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací a udává tři směry komunikace. Představuje formy komunikace a jejich nástroje.

V rámci práce byla zmapována veškerá komunikace ve firmě, vycházející z teoretických východisek. Z hlediska řízení lidských zdrojů je sledována pouze interní komunikace zahrnující využívané nástroje komunikace, průběh směn, zpětná vazba a informovanost zaměstnanců. Další oblasti lidských zdrojů ve firmě byly sledovány a zmíněny pouze v nutné souvislosti s hodnocením a analýzou komunikace firmy.

Pro analýzu komunikace je použita metoda dotazníkového šetření, nestrukturovaných rozhovorů a pozorování směn.

Po provedení analýzy byla navržena možná řešení problematických komunikačních oblastí a další doporučení firmě v oblasti interní komunikace. Návrhy jsou popsány v poslední části práce.

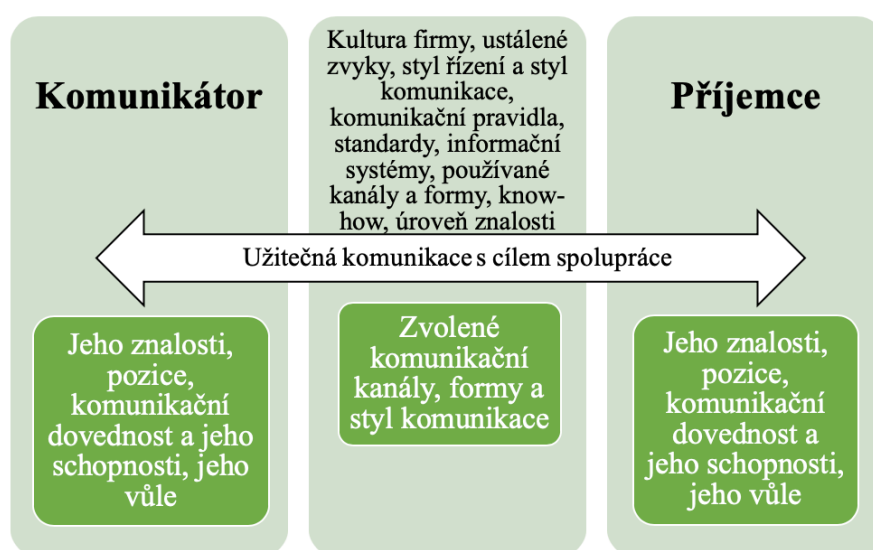
1 Teoretická východiska komunikace v podnikatelském prostředí

V obecném smyslu lze komunikaci chápat jako proces sdílení určitých informací, obsahující předmět komunikace a souvislost. Komunikace je přirozeným projevem lidí v jakémkoli prostředí. V podniku probíhá bez ohledu na to, zda má specializované odvětví interní komunikace či nikoliv. Lidé si vyměňují pracovní zkušenosti a informace vztahující k podniku, a to bez ohledu na existenci formálních informačních kanálů (Dvořáková, 2012, str. 391).

Komunikací v manažerské praxi rozumíme předávání zpráv mezi různými subjekty řídicího procesu a jejich pochopení (Stýblo, 2011, str. 722).

Hausenblas v roce 1971 definoval komunikaci jako *obcování lidí a společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu* (str. 25). Nejedná se tedy o pouhé proudění informace, ale i podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy už jen pouhou přítomností. Účastníkem komunikace je už ten, který jen přihlíží slovní výměně mezi dvěma osobami (Vybíral, 2000).

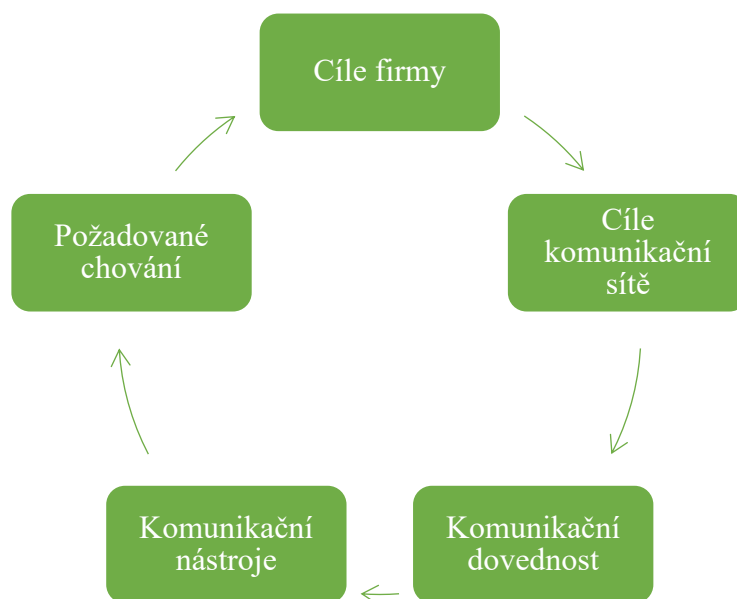
Každá komunikace má svůj spouštěč a jejím zájmem je výsledek. Komunikátor potřebuje spolupracovat s příjemcem a zahajuje proto komunikaci. Ta probíhá v určitém kontextu (Holá, 2011).



Obrázek 1: Prostředí komunikace mezi komunikátorem a příjemcem

Zdroj: Holá (2017), str. 21

Při komunikačním procesu (viz obrázek 1) dochází ke kontaktu mezi vysílajícím a přijímacím. Informace jsou utvářeny, třízeny, dekódovány, přenášeny, ověřovány a využívány. Tím se pak vytvářejí komunikační spoje a síť (Stýblo, 2011).



Obrázek 2: Proces komunikace uvnitř firmy

Zdroj: Janda (2004), str. 14

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí (viz obrázek 2). Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace (Janda, 2004).

Pro kýžený zásah cílové skupiny je velmi důležitá obousměrná komunikace. Zde je na rozdíl od jednosměrné (tzv. vysílací) možné komunikovat a diskutovat (Dvořáková, 2012).

Obousměrná komunikace je umožňována prostřednictvím procesů a systémů komunikace. Management má možnost předávat informace zaměstnancům, kterých se dané záležitosti týkají. Zároveň zaměstnanci mají možnost říct nahlas jejich názor a vyjadřovat se k těmto záležitostem (Armstrong, 2015).

Komunikátor se přizpůsobuje již existujícím podmínkám a současně volí strategii podle příjemce. Rozhodne, zda dá či nedá prostor pro zpětnou vazbu či objasnění. Probíhající komunikace je proces ovlivněný osobnostmi, znalostmi a pozicí (Holá, 2011).

Součástí komunikace je tedy i souhrn dovedností, kterými dokáže komunikátor zaujmout. Nestačí mít promyšlený postup a být dobrým znalcem problému. Jedná se tu i o naslouchání, neverbální komunikaci či empatii (Khelerová, 2010).

Komunikace není monolog jednoho člověka. Pro splnění potřeby, aby druhá strana naslouchala, je nutné ujasnění několik základních bodů (Halík, 2008):

- Co je potřeba vyjádřit;
- co je skutečně vyřčeno;
- jak je to vnímáno druhou stranou;
- co si druhá strana myslí;
- jaký postoj druhá strana k vyřčenému zaujímá.

Existuje rozdíl mezi komunikací a konzultací. Komunikace se týká výměny informací a nápadů. Konzultace ale může přesahovat komunikaci a nabádá manažery k průzkumu názorů zaměstnanců předtím, než učiní rozhodnutí (Armstrong, 2015).

1.1 Význam komunikace

Fungující systém komunikace je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro zmírnění a odvrácení potenciálních konfliktů. Ve smyslu vytváření zdravých pracovních vztahů může také pozitivně ovlivňovat (Koubek, 2015).

Z hlediska obsahu jde o tři základní oblasti, které vyplývají z cílů interní komunikace, které lze vymezit jako (Holá, 2011, str. 5):

1. informační zabezpečení nutné pro **výkon práce**,
2. informační a motivační propojení nutné pro **spolupráci**,
3. formování žádoucího pracovního chování a postojů **k dosažení stability** zaměstnanců.

Zaměstnanci vždy musí vědět, pokud se schyluje k jakékoliv změně v rámci organizace, co změna ovlivní a zda, popřípadě jak, se jich tato změna týká. Nesouhlas ze strany zaměstnanců vůči změnám může být z důvodu, že nebyli řádně obeznámeni, co pro ně znamená. Komunikace je tedy podstatným prvkem každé změny (Armstrong, 2015).

Předmětem, co lze komunikovat, je vše, co může ovlivnit chod podniku a výkonnost zaměstnanců. Od strategických rozhodnutí přes zdůvodnění reorganizací, výsledky projektů či personální změny, až k informacím, jako je změna otevírací doby v kantýně. Zaměstnanci

musí být přesvědčeni, že managementu „stojí za komunikaci“, že vedení má zájem o každý názor a bere pracovníka jako rovnocenného partnera (Dvořáková, 2012, str. 394).

Témata se vždy řídí zaměřením a strategií podniku, ale může se jednat například o finanční a provozní výsledky, strategii, informace z oblasti lidských zdrojů, aktivity společnosti, marketingové informace, CSR či komunikace projektů (Dvořáková, 2012).

Včasnost a relevantnost podávaných informací je důležitá. V případě, že dojde k přehlacení nepodstatnými a opožděnými informacemi, příjemci postupně přestanou poslouchat i ty velmi podstatné a potřebné informace (Kovaříková, 2016).

Ačkoliv se může zdát, že předání negativní informace je potřeba co nejvíce oddalovat, opak je pravdou. Lidé včasné předání pro ně negativních informací chápou jako zájem o ně a mají větší čas na vstřebání těchto zpráv. Zároveň je pro ně pak komunikátor mnohem více důvěryhodný a je oceněna jeho otevřenost (Kovaříková, 2016).

Pracovníci musí být přiměřeně a včas informováni o všem, co se jich týká a mohlo by je zajímat. Když není komunikace dostatečně organizována, dochází ke stresu (Koubek, 2015).

Místo plynulého komunikačního toku dochází k dezinformacím, fámám a malérům, které dovedou lidi otrávit a demotivovat. Aby ne, když podle aktuálních průzkumů jsou vztahy na pracovišti s nadřazeným jedněmi z největších stresorů v práci! Například Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU – OSHA) ve výsledcích evropského průzkumu podniků na téma nových a vznikajících rizik publikovaných v roce 2010 uvádí, že 79 % evropských manažerů považuje stres na pracovišti za velmi závažný jev (Kovaříková, 2016, str. 6).

Zároveň i proto může být správná organizace komunikace prostředkem pro zvýšení motivace zapojovat se ve firmě. Pokud pracovník ví, o co se organizace snaží, jakých zlepšení dosáhla a co to přináší konkrétně jemu, zvýší se i jeho angažovanost. To podporuje i jeho důvěru v celou firmu. Organizace by vždy měla svým zaměstnancům vysvětlit, co dělá a proč to dělá. Zaměstnancům ale musí být zároveň poskytnuta možnost reagovat a vyjadřovat svůj názor na informace, které jsou jim podávány. Jedině tak může být celý význam komunikace naplněn (Armstrong, 2015).

1.2 Efektivní komunikace

Komunikace v rámci firmy vytváří výkonnostní klima organizace i postoj zaměstnanců k cílům zaměstnavatele, vlastní práci a spolupracovníkům. Jasná a dlouhodobá strategie definuje klíčová sdělení a kreativně využívá škálu dostupných komunikačních kanálů (Dvořáková, 2012).



Obrázek 3: Ná vaznost efektiv ity komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování str. 38, Holá (2017)

Výše uvedený proces (viz obrázek 3) zobrazuje návaznost celé efektiv ity komunikace v souvislosti s postojem zaměstnanců ku celkovému prospěchu v rámci podnikatelské činnosti firmy.

Efektivní komunikace se vyznačuje jistotou, že všichni vědí včas vše, co potřebují. Vědí a rozumějí, co mají dělat. Nevznikají žádná zbytečná nedorozumění. Taková komunikace zabezpečuje i dostatek informací pro výkon práce a dostatečně posiluje sounáležitost pracovníků. Sociální politika zajišťuje vzájemný respekt a spravedlnost (Holá, 2017).

Strategie komunikace se zaměstnanci se zabývá selekcí informací, které je potřeba zaměstnancům předávat a jak jim je předávat. Strategie vychází z průzkumu, co chce řízení firmy pracovníkům sdělovat a co pracovníci chtějí slyšet. Měla by vycházet z variace rozmanitých metod komunikace (Armstrong, 2015).

Také Dvořáková (2012) uvádí, že komunikační strategie musí vycházet z analýzy, co chce management říci, co chtějí zaměstnanci slyšet, a z rozboru problémů.

Efektivita komunikačního kanálu závisí na tom, zda je příjemce informován dostatečně včas, rozumí informaci a dokáže na ni reagovat oboustranným systémem komunikace zpětné vazby (Holá, 2011).

Pracovníci by měli být informováni o strategiích, výsledcích i cílech organizace. Měli by vědět, co se od nich očekává, jaké mají příležitosti pro rozvoj a také již zmiňované navrhované změny týkající se podmínek zaměstnávání, požadavků na pracovníky či změny postupů a zásad. Je nutné, aby řízení organizace důsledně interpretovalo, proč se změny dějí a jak ovlivní firmu. Je nezbytné dát zaměstnancům příležitost k prodiskutování těchto změn. Management by si měl vyslechnout všechny připomínky k plánovaným změnám a zajistit oboustrannou spokojenost (Armstrong, 2015).

Komunikace musí být jasná, pochopitelná a stručná. Všechny informace by měly být podávány včas. Je zároveň dobré utvořit rutinu, kdy pravidelně bude firma sdělovat nové zprávy pracovníkům. Dále je vhodné pořádat pravidelný výzkum postoje zaměstnanců, jenž zkontroluje, ve kterých oblastech komunikace má firma mezery a jak je zaplnit (Armstrong, 2015).

Fungující a efektivní interní komunikace zahrnuje jak komunikaci vedení k zaměstnancům, tak ve všech vrstvách podniku, ale i zpětnou vazbu zaměstnanců všech úrovní. Takto efektivní komunikace nejen přináší nové myšlenky, ale pomáhá podniku také reagovat na změny.

1.2.1 Formy komunikace

Mezi základní formy komunikace ve firmě jsou řazeny komunikace *osobní* (porada, pohovor), *písemné* (manuály, předpisy) a *elektronické* (e-mailové zpravodajství, intranet). Každá forma se hodí k odlišnému účelu komunikace či řešení problému (Holá, 2011).

Osobní (mluvená) komunikace znamená komunikaci z očí do očí. Ti, co komunikují, se mohou navzájem vidět i slyšet, kromě volání – kde se pouze slyší. V tomto typu komunikace existuje fyzická vzdálenost, komunikace je bližší a víc intimní. Je možné sdílet nápady a názory, je zde čas ihned se zeptat nebo ujistit, ale také je zde možnost okamžité zpětné vazby. Na druhou stranu zde chybí psané dokumenty, takže po uskutečnění se může stát, že se subjekty nepochopili a poté není lehké definovat či měnit rozhodnutí, jelikož už bylo odsouhlaseno. Také zde není dostatek času na popřemýšlení o nové informaci nebo změně, když je potřeba rozhodnutí odsouhlasit ihned. Nástroje mluvené komunikace jsou

konference, konverzace, interview, setkání, veřejné proslovy, narozeninová přání, události, kurzy, teambuilding, konzultace, hovory či návštěvy v kanceláři (Dvořáková, 2012).

Psaná (tištěná) komunikace je zaručením, že si obě strany navzájem rozumí. Vždy se dá vše dohledat, vše je psáno *černé na bílém*. Může být použita v kombinaci s nástěnkou pro upoutání lidí, které je potřeba zaujmout. Jelikož psané dokumenty se mohou zdát zaměstnancům nudné, je důležité je vytvářet zajímavě a atraktivně. Nevýhodou je, že později po vytisknutí a rozeslání nemohou být upraveny. Další nevýhoda je nedostatek zpětné vazby. Nástroje tohoto typu komunikace jsou časopisy, publikace, letáky, manuály, regulace, korporátní noviny, zpravodaje, výroční zprávy, plakáty a poznámky (Holá, 2011).

Elektronická komunikace je rychlá a snadná. Umožňuje evidenci a důkaz o odeslání a přijetí. Podobně jako tištěné dokumenty, je zde nedostatek zpětné vazby a nemožnost opravy již odeslaných dokumentů. Nástroje elektronické komunikace jsou e-maily, newslettery, sociální media, blogy nebo užití intranetu (Koubek, 2015).

Komunikačním kanálem lze označit cestu z místa vzniku informace na místo určení, tedy z komunikačního zdroje k příjemci a zpět. Pojem komunikační kanál lze dále dělit na *oficiální* a *neoficiální*, přičemž oficiální je vymezen rozsáhleji jako soubor činností, prostředků a forem komunikace. Kanál je tedy tvořen prostředky umožňující umístění, distribuci, sdílení, dostupnost, uchování informace. Kvalita kanálu je pak dána rychlostí předávání, kvalitou informací, obsahem, aktuálností, validitou, možnostmi uchovávání a prostředky informačních a komunikačních technologií, které provoz kanálu zajišťují (Holá, 2011).

1.2.2 Komunikační prostředky

Existují různé prostředky komunikace se zaměstnanci. Firma může volit *intranet*, *sociální síť* ale samozřejmě i komunikaci slovní, tedy *mluvenou* (Armstrong, 2015).

Lidé nejčastěji zpracovávají informace podle toho, který *smysl* u nich převažuje. Tento způsob vnímání se projevuje i v jejich řeči. Šance na úspěch se zvyšuje, když jsou používány senzoricky orientovaná slova odpovídající způsobu, jak příjemce informace zpracovává. Způsoby jsou rozlišovány mezi tři základní kategorie, kterými jsou **vizuální**, **auditivní** a **kinestetický**. Vizualním je myšlen výrazně obrazový. Příjemci tohoto smyslu si lépe informace zapamatují pomocí tabulek, grafů či map a dalších obrazových pomůcek. Auditivní jedinec si pamatuje zvuky a melodie a nemá problém verbálně definovat problém.

Člověk, který upřednostňuje kinestetický způsob, si pamatuje emoce a své vlastní prožívání (Lahnerová, 2012).

Předání informací **osobně** je rychlá a přímá metoda. Díky tomuto způsobu se dá lépe posoudit reakce druhého a dá se také dále lépe o tématu diskutovat. Tento způsob může být doplněn i různými písemnými materiály. Kvalita této komunikace závisí na schopnosti manažerů a ochotě komunikovat dobře a přesně. Je žádoucí dát si pozor, aby předávaná informace nebyla zkreslená či nesprávná. Osobní komunikace je *potřebná*, ale neměla by být jediným prostředkem, především co se týče případů zahrnujících důležité informace (Armstrong, 2015).

Upřednostňuje se především pro diskuze, porady, pohovory či řešení čehokoliv důležitého, kde je vyžadováno objasnění. Ústní komunikaci je vhodné potvrzovat písemným uchováním či jiným záznamem pro pozdější kontrolu. Dodává to poté také větší význam dohodě (Holá, 2011).

Pracovníci mohou informace přijímat různými způsoby. Například skrze podnikové *noviny*, podnikový *rozhlas*, počítačovou síť, *vývěsky*, oběžníky, *shromáždění* pracovníků, pracovní *porady*, výroční zprávy, informování prostřednictvím nadřízeného nebo odborů, návštěvy vyšších pracovníků na pracovišti, u společenských akcí (Koubek, 2015).

V případě předávání důležitých a komplexních informací, je moudré volit komunikaci **písemnou**, při níž jsou veškeré zprávy podrobně znázorněny “černé na bílém”. Lze se tak vyvarovat různým nepřesným vyjádřením, kdy se obě strany naplno nepochopí. Rozumné je využít komunikaci slovní zároveň s komunikací písemnou (Armstrong, 2015).

Mezi firmami jsou stále více rozšířené interní počítačové sítě. Jednou z obrovských předností **intranetu** je rychlé oznámení informace a také možnost hromadného obeznámení všech zaměstnanců. Tyto systémy umožňují i obousměrné komunikace, kde se pracovník může vyjádřit k tématu či zúčastnit průzkumu poskytnutého organizací (Armstrong, 2015).

*Cílem **týmových brífinků** je překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů, a to zapojováním všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni, do setkávání se tváří v tvář za účelem prezentování, přijímání a projednávání informací* (Armstrong, 2015, str. 502).

Úspěšná činnost je vyjadřována efektivním propracováním organizace, témat, průběhu, načasování a trvání. Organizace určuje počet členů, kteří se brífinku účastní. Každý tým by

zde měl mít své zástupce, čím více tím lépe. Průběh je zpracováván jednotlivými skupinami, které mají své otázky, na něž se soustředí. Ty se projednávají a pokud je to nutné, předávají se dále. Setkání by nemělo trvat déle než třicet minut. Setkání se stanovuje, jestliže je co projednávat (Armstrong, 2015).

Za zřetelný prostředek komunikace lze považovat **nástěnku**. Je zde ale nutné dát si pozor na to, aby nebyla zahlcena přebytečnými či nepotřebnými informacemi. Neaktuální a nepovolené informace by se měly zavčas odstraňovat (Armstrong, 2015).

1.2.3 Nástroje komunikace

Pro efektivní komunikaci je nutné, aby všechny komunikační kanály fungovaly plynule a byly správně zaměřeny. Je také potřeba přemýšlet, zda je vybraný informační kanál vhodný pro cílovou skupinu a zda vyhovuje jejím možnostem, schopnostem a její mentalitě (Kovaříková, 2016).

Mezi *formální tištěné* nástroje patří letáky, plakáty, firemní časopisy, manuály, pracovní postupy a další materiály. Jsou užitečné především proto, že je možné je fyzicky uchopit a není k nim potřeba žádného dalšího prostředku či technologie – např. počítače. Neobvyklým designem mohou také zapůsobit a přitáhnout pozornost. S obecným nárůstem digitálu se snižuje ochota firemní materiály tisknout z důvodu nákladů. U časopisů je důležité, aby se při jejich čtení zaměstnanci nenudili a aby pravidelně projevovali zájem jeho vydání vlastnit (Kovaříková, 2016).

S rozvojem digitálních technologií narůstá počet možností, jak vytvářet komunikaci. Mezi *formální digitální* nástroje se řadí intranet a další firemní sociální sítě, mailing, newsletters, firemní rádio, TV a video (Kovaříková, 2016).

Tabulka 1: Běžné nástroje v komunikaci

Nástroj	Popis nástroje	Výhody	Nevýhody
Porada	Porada by měla být pravidelně svolávány v určitý čas.	<ul style="list-style-type: none"> • Všichni o ni ví, všichni se dostaví. • Hromadné oznámení informací. • Prostor pro zpětnou vazbu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadována přítomnost všech. • Nadbytečnost informací.
Intranet	Interní počítačová síť je přístupná všem zaměstnancům a uvádí všechny důležité informace.	<ul style="list-style-type: none"> • Vhodné, když je firma rozptýlena po republice. • Rychlé, online, všichni mají přístup. • Využití obrazových materiálů. • Úložiště pro potřebné dokumenty, sdílení. • Diskuze, fóra, vytváření složek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké vstupní náklady. • Nutný přístup k PC / internetu. • Možné přehlcení informacemi. • Nutnost naučit se s tím, jak systém funguje.
Mailing	V případě mailingu je důležité posílat co nejméně e-mailů a rozesílání ze stejné adresy. Měly by se zasílat pouze důležité informace.	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlé. • Jednoduché. • Velmi funkční při stručném rozesílání důležitých informací. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutný přístup k PC. • Možnost zahlcení. • Bez zpětné vazby. • Nelze opravit.
Telefonování	Slouží k operativní komunikaci a pro krátká sdělení.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompenzace vzdálenosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek potřebného osobního kontaktu.
Firemní newsletter	Měl by být jednoduchý, zábavný a neměl by chodit příliš často.	<ul style="list-style-type: none"> • Jednoduché upozornění na události ve firmě. • Interaktivní. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přehlcení. • Nedostatek informací.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kovaříkové (2016) a Halíka (2008)

Výše (viz tabulka 1) jsou uvedeny nástroje, které jsou v rámci komunikace běžně používány. V tabulce jsou také nástroje popsány a doplněny určitými výhodami či nevýhodami pro ně specifickými.

Skrze *osobní komunikační* nástroje je možné budovat vztahy, což je nejdůležitějším cílem komunikace (Kovaříková, 2016).

Mezi čtyři základní prostředky patří telefon, psaný dopis, e-mail a osobní komunikace. Psaný dopis slouží k potvrzení, že nedochází k omylu. Při osobní komunikaci je lehčí rozpoznat opravdové pocity druhé strany, je možné vidět, jak reaguje (Halík, 2008).

Vhodným nástrojem komunikace je **porada**. Pokud je porada správně vedená a zorganizovaná, je funkční. Účinně může pak jako praktické setkání přinášet informace, vysvětlovat důležité otázky, vyvolávat debatu, přinášet nové úkoly nebo i zajistit trochu týmové legrace. Je vhodné se na ni tedy dostatečně přichystat, vyhradit si na přípravu více času a vynaložit také trochu kreativity (Kovaříková, 2016).

Teambuilding je aktivita zaměřená na stmelení kolektivu. Jedná se často o menší týmy pracovníků setkávající se mimo území pracoviště, kde se zaměstnanci věnují sportovním, soutěžním či relaxačním aktivitám. Může se jednat o několikadenní výjezd, večerní posezení či společnou návštěvu kulturního zařízení. Tyto akce přispívají k lepšímu poznání kolegů. Dopředu je potřeba promyslet, zda vybrané aktivity jsou vhodné pro všechny účastníky se zaměstnanci. Samozřejmě žádný zaměstnanec nemá povinnost se účastnit každé části. Mělo by se ale jednat o činnosti neobvyklé, aby byly pro zaměstnance atraktivní (Kovaříková, 2016).

1.2.4 Způsoby dosažení úspěšné komunikace

V rámci tužby po dosažení úspěšné komunikace existuje několik taktik, které byly definovány Bělohlávkem (2012), soustředících se na *asertivní* komunikaci. V takové komunikaci je kladen důraz na naslouchání, respektování ostatních a vcítění se do jejich potřeb a pocitů. Dobře fungující tým se totiž vyznačuje vzájemnou úctou a uznáním.

Taktika harmonie v komunikaci se snaží o pocit souznění mezi komunikačními partnery. U toho, kdo mluví a jedná pomalu, je pravděpodobnější úspěch pomalým způsobem řeči. U člověka aktivního je lepší zvolit urychlení řeči a nezahrnovat zbytečnými podrobnostmi. Emočně založení jedinci si více potrpí na respektování citů, ale více rozumově založený člověk lépe přijme fakta a logické argumenty (Bělohlávek, 2012).

Aktivní naslouchání je velmi pravděpodobný způsob, jak si někoho získat. Na posluchačovi ono vyslechnutí musí být vidět. Je nutné projevovat neustálý zájem jak slovně, tak i mimoslovně. Mezi slovní ujištění může být přitakávání či shrnutí toho, co bylo řečeno. Například tedy: „*Aha, rozumím, skutečně?*“, „*Myslíte tedy, že ...?*“ Je ale potřeba dát si pozor na chyby jako přerušování, skákání do řeči, převádění konverzace na vlastní osobu či nedostatečnou reakci prozrazující nezájem a pasivitu (Khelerová, 2010).

Pokud člověk chce opravdu poslouchat protistranu, neměl by se zabývat v tu samou chvíli ničím jiným. Halík (2008) také potvrzuje, že vcítěním se do situace druhého, utvářením si poznámek, kladením věcných otázek a klidnou reakcí je vytvářeno pozitivní prostředí.

Taktika převzetí způsobu argumentace se snaží o přijetí systému myšlení druhého. Pro lepší přesvědčení druhého je dobré vcítit se do jeho způsobu uvažování. Místo bránění se útoku protiútokem je lepší klást otázky a dožadovat se dalšího zpřesnění. Toto vyvolává ochotu spolupracovat. Je nutné přemýšlet při odpovídání na otázky, čímž se u dotyčného potlačuje hněv (Bělohávek, 2012).

Taktika protiargumentu je důsledným oponováním názoru protistrany. V rámci této taktiky je možné využívat tzv. techniky pokažené gramofonové desky, kdy je dokola znovu opakován jediný názor s různou obměnou slov (Bělohávek, 2015).

Taktika nátlaku může přerůst až do vydírání, měla by být tedy používána až v momentě, kdy dojdou ostatní prostředky. Jedná se o taktiku, kde je vždy nutné používat s určitým rizikem. Příkladem by byla například situace, kdy nadřízenému, který stupňuje své požadavky, pracovník sdělí, že si našel atraktivnější zaměstnání (Bělohávek, 2015).

Taktika obchodování je založena na vzájemné výměně. Obě strany z toho něco získají (Bělohávek, 2012).

Otázkami je možné komunikaci korigovat. Pro rozproudění komunikace se používají otázky otevřené. Pro urychlení komunikace, ujasnění konkrétních fakt či vrácení se k problému jsou používány otázky uzavřené. Tedy takové, na které lze odpovědět pouze dvěma různými odpověďmi. Pro začátek se užívají otázky s nejednoznačnou odpovědí. Místo vyvolávání konfliktu větou „*Nemáte pravdu!*“ lze vést otázky k zamyšlení „*Proč si to myslíte?*“. Jedná se o citlivější i efektivnější způsob (Khelerová, 2010).

1.3 Druhy komunikace

V rámci komunikace jsou rozlišovány druhy komunikace lišící se především směrem toku komunikace, cestami napříč firmou a pracovníky, kterých se konkrétní komunikace či informační cesta týká.

Informace šířící se v rámci organizační struktury směrem dolů jsou komunikací v řízení *shora*. Informace vznikající v určitém místě hierarchie organizační struktury a šířící se po stupních řízení směrem nahoru se nazývají komunikací *zdola*. Oba druhy mají za cíl

informovat a ovlivnit. Proces výměny informací v organizační struktuře mezi jednotlivými sobě rovnými články je komunikace *horizontální*. Cílem je výměna informací, dosažení vzájemné spolupráce, součinnosti a koordinace (Stýblo, 2011).

Pro zdravou funkci komunikace ve firmě nezáleží pouze na vertikální komunikaci, která existuje ve vzestupné i sestupné linii. Je potřeba zajistit i správnou funkci komunikace horizontální. Komunikace mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami, úseky i organizačními jednotkami. To přispívá ke vzájemné informovanosti o práci a zároveň to i přispívá ke zlepšování sociálních vztahů a zvyšování pocitu sounáležitosti s organizací (Koubek, 2015).

Výměna informací napříč útvary struktury je komunikace *křížová*. Zde je cílem výměna poznatků a zkušeností zpravidla při řešení organizační struktury a při řešení určitých společných týmových projektů. Výměna informací organizace s jejím okolím, partnery, akcionáři, územními orgány, dodavateli, odběrateli, zákazníky nebo médii se nazývá komunikace *vnější*. Komunikace *vnitřní* (interní) probíhá uvnitř firemní organizační struktury mezi jednotlivými jejími členy a stupni (Stýblo, 2011).

1.4 Interní komunikace

Základem komunikace v jakékoliv firmě či organizaci je **interní komunikace**, jelikož pověst každé organizace vychází zevnitř a je odrážena firemní kulturou (Hejlová, 2015). Interní komunikace je také označována pojmem *vnitrofiremní komunikace*, pro účely této práce bude ale užíván především termín *interní komunikace*.

Interní komunikace je jednou z funkcí podnikové komunikace. Zahrnuje jak manažerskou komunikaci, tak aktivity specializovaného oddělení. Existuje napříč celé společností a podílí se na řízení reputace zaměstnavatele. Je také jedním z faktorů, které utvářejí podnikovou kulturu (Dvořáková, 2012, str. 402).

Interní komunikace je vše, co se v rámci organizace odehrává a vše, při čem probíhá komunikace s kolegy. Začíná v momentě, kdy je s kým komunikovat. To nastává, když se tedy sejdou dvě a více osob a je potřeba jedné z nich něco sdělit (Kovaříková, 2016).

Příčiny interní komunikace rozhodují o úspěchu komunikace. Jejich charakter je strategický a je od nich odvíjeno vyjasnění a porozumění cílům organizace. Příčiny jsou vize, poslání, vztah k zaměstnancům, zákazníkům a okolí, cíle firmy a komunikační síť a komunikační nástroje (Stýblo, 2011).

Aby si firma udržela vliv na zaměstnance, jejich náladu, motivaci i spokojenost měla by mít interní komunikaci pod kontrolou. A to jak komunikaci formální, která je organizována firmou ale i komunikaci neformální, jež se odvíjí nezávisle (Kovaříková, 2016).

Cílem vnitrofiremní komunikace je vytváření prostoru pro dialog, kontaktů mezi částmi organizace, dostatečné a pravidelné obeznámení všech zaměstnanců, motivace, podpora rozvoje komunikační kultury, vytváření vzájemné důvěry a pochopení a upevnění vědomí, že zákazník je na prvním místě (Stýblo, 2011).

Interní komunikace zahrnuje jak zjevnou komunikaci (schůzky, e-maily, newslettery), tak i více neformální formy komunikace, jako jsou kancelářské dýchánky, drby či řeč těla. Všechny tyto formy komunikace definují firemní interní komunikační kulturu. Silná interní komunikační kultura je taková, která podporuje společnou identitu zaměstnanců a pocit sounáležitosti. Chovají se tak loajálně a motivují. Mění pracovní prostředí na místo spolupráce a spojení (Meade, 2010).

1.4.1 Zvyšování efektivity interní komunikace

Nastavení interní komunikace je dlouhodobý proces, nejedná se o jednorázovou akci. Efektivita komunikace není vyčíslená, ale podle závažností problémů se její výsledky mohou projevit za půl roku až rok. Holá (2017) dělí tedy zvyšování efektivity do třech částí.

1. **Zmapování stávající situace v oblasti interní komunikace** analyzuje, na jaké úrovni se komunikace nachází. Podrobným prozkoumáním je popsán stav, který vymezuje silné a slabé stránky, současně také příležitosti i případné hrozby. To lze zmapovat pomocí strategické analýzy SWOT. Vhodné je také využít nástroje analýzy PESTLE, která detailněji analyzuje vnější faktory.
2. **Konkrétní popis cíle v oblasti interní komunikace** definuje požadovanou úroveň interní komunikace. Jakmile je definováno, čeho je žádoucí dosáhnout, je možné naplánovat, co lze udělat pro zvýšení úrovně. Je potřeba stanovit si cíle tak, aby bylo možné měřitelně prokázat, zda jich bylo dosaženo. Je také potřebné, co pro firmu znamená zvýšení efektivity komunikace.
3. **Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování v oblasti interní komunikace** ověřuje podle nastavených metrik a po dostatečné časové prodlevě, zda byla důsledně uplatňována opatření a zda cíle bylo dosaženo. V určitých periodách je třeba dlouhodobě sledovat konkrétní úspěchy.

Meade (2010) definuje šest kroků pro vytvoření strategie, která by měla vytvářet silnou komunikační kulturu potřebnou pro dlouhodobý pracovní úspěch:

1. **Zhodnocení** současné komunikační kultury.
2. Přehled historie a zdrojů.
3. **Definice požadované** komunikační kultury.
4. **Vymezení** komunikačních **taktik**.
5. Přehled a implementace.
6. Monitoring, ohodnocení a aktualizace.

1.4.2 Zpětná vazba

Poskytnutí **zpětné vazby** ovlivňuje efektivitu komunikace v rámci oblasti hodnocení. Aby byla efektivní, je potřeba soustředit se na okamžité poskytování, pomáhání ke zlepšení výkonu zaměstnanců, využití soutěživosti a zohlednění rozdílů pozitivní a negativní zpětné vazby (Stýblo, 2011).

Prvním krokem ke zpětné vazbě je *důvěra a otevřená komunikace*. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jejich názor je přijímán, někoho zajímá a že mohou bez obav diskutovat. Otevřenou komunikaci charakterizuje odvaha říkat své názory na dění ve firmě nahlas. V ideálním případě jsou zaměstnanci také podněcováni k nápadům a inovacím, vyslovují své názory s možností něco změnit. Na kultuře firmy je otevřená komunikace postavená a vyžaduje odvahu, spravedlnost a vzájemný respekt (Holá, 2017).

Pracovníci by měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a měli by být dokonce žádáni, aby se k nim vyjadřovali. Pracovník má možnost sdělovat své názory vedení společnosti díky pravidelným schůzím, pracovním poradám, k tomu určeným schránkám, anketám mezi pracovníky nebo osobně (Koubek, 2015).

Pro realizaci efektivní interní komunikace je nutné *dát zaměstnancům možnost zpětné vazby* a udržet je tak motivované. Fungující zpětná vazba dává vedení firmy najevo, co je pro zaměstnance důležité, jak se cítí, co se jim nelíbí a jaký mají názor. Pokud vazba nefunguje, zájem pracujících značně klesá, protože mají pocit, že jejich názory nejsou brány v potaz a nejsou vnímány (Kovaříková, 2016).

Zaměstnanci lze poskytnout *korekci* jeho chování či *pochvalu* za dobře vykonanou práci. Každý člověk takovouto formu zpětné vazby potřebuje k motivaci svého konání (Stýblo, 2011).

Co se týče negativní zpětné vazby nepodané včas, mohla by působit jako účelový útok na zaměstnance. Takový zaměstnanec poté může mít pocit, že je již dlouhou dobu negativně posuzován, zatímco neměl žádný prostor pro nápravu či jakoukoliv reakci (Stýblo, 2011).

Negativní zpětná vazba může způsobovat nepříznivé reakce ze strany zaměstnanců, je ale důležitá při zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Pokud ale vedení negativní zpětnou vazbu neadresuje, může dojít k tomu, že výkonní a schopní zaměstnanci z firmy odejdou v důsledku jejich demoralizace. Pokud zaměstnanci neuslyší negativní zpětnou vazbu na jejich práci, nemůže firma očekávat, že dojde ke zlepšení (Brown, 2016).

Situace posouzení negativního chování může být nepříjemná i pro kritizujícího. Obsah kritiky může ale být zachráněn způsobem podání kritiky. Neměla by v zaměstnanci být vyvolávána potřeba obhajovat se. Takové situaci se lze vyhnout věcným a konkrétním zhodnocením. Kritizovaný musí vědět, že se nejedná o kritiku jeho osobnosti ale pouze specifického chování. Je důležité vyvarovat se obviňování druhého a používání výrazů jako „vždy“, „nikdy“ a podobné. V rámci předávání kritiky by měl být použit neutrální popis. Místo výčitek je tedy vhodné použít sdělení a definovat vysvětlení ve formě dopadu na organizaci. Kritika by také měla být sdělována pouze mezi čtyřma očima (Stýblo, 2011).

V rámci komunikace je vhodné vyhnout se „nepřátelskému vyjadřování“. Takovýmto nepřátelským jazykem je postoj, který vyjadřuje, že něco na chování protistrany není v pořádku nebo na uvedeném chování je něco špatně. Takovou představu je vhodné transformovat ve své potřeby a pocity. Místo útočného nařčení protistrany je tedy lepší vysvětlit své pocity, kdy protistrana může lépe pochopit veškeré názory. Takovým překladem nepřátelského jazyku do slov, která jasně hovoří o vlastních pocitech či hodnotách dochází také k nepřímému sdělení pochopení pro potřeby druhého. (Rosenberg, 2019).

Dále vhodné je uvědomovat si, že lze také rozlišovat zpětnou vazbu podávanou zaměstnancům a zpětnou vazbu přijímanou od zaměstnanců. Zaměstnanci totiž také mohou podniku předávat své pocity a nápady týkající se chodu firmy. Firma by na ně měla dbát, jelikož ji mohou velmi výrazně pomoci nejen v rámci oblasti komunikace.

1.4.3 Vnitřní krizová komunikace

Ve většině situací platí, že první, kdo přichází se zprávou, může počítat s největší dávkou důvěry. Pokud podnik nečeká, že jeho stav bude odhalen, ale rovnou sám od sebe oznámí konkrétní havárie, je mu dodáno více porozumění a možná i pomoci ze stran veřejnosti.

Krizová komunikace je tedy velmi důležitá pro koordinaci komunikace v rámci firmy. Může být definována široce jako *procesování a šíření informace krizové situace*. Točí se okolo sběru informací o krizových risích, dělání rozhodnutí, způsobu řízení potenciální krize a učení lidí, kteří budou zapojení v krizovém řídicím procesu (Coombs, 2012).

Pokud je krizová interní komunikace dobře zvládnutá, může předejít velkým problémům. Problémy by neměla řešit, nýbrž jim předcházet. V opačném případě je nutné vynaložit na ni více energie i nákladů (Kovaříková, 2016).

Kvůli *rozmanitosti* krizí, je nezbytné brzo si zmapovat definice klíčových krizových termínů pro usnadnění nastavení si pravidel a hranic (Coombs, 2012).

Jako možné důvody vzniku krize ve firmě, uvádí Halík (2008) *přecenění vlastních sil*, nevhodně utvořené *smluvní vztahy*, *nespokojenost* zaměstnanců, *chyby v personální politice* firmy, nefunkční či komplikovaná *firemní struktura*, *špatně fungující vnitřní komunikace* s vážnoucí zpětnou vazbou, *chybná strategie*, *špatný systém motivačních složek*.

Rozpoznat potřebu časté obousměrné komunikace.	Vypracovat a realizovat plán na míru, než udeří krize.
Získat vyšší manažerskou průběžnou podporu	Vyhledávat a jednat na základě zpětné vazby od zaměstnanců, kdykoliv je to možné.
Sdělovat zprávy související s krizí nejdříve zaměstnancům, kdykoliv je to možné.	Zajistit konzistentní a soudržené vnitřní doručování zpráv.
Proměnit zaměstnance na cenné komunikační spojence.	Povolit nepřetržitý dialog pro minimalizaci nejistoty zaměstnanců.
Využívat osvědčené komunikační kanály.	Důkladně se zaměřit na otázky a obavy zaměstnanců.

Obrázek 4: Tipy pro efektivní krizovou komunikaci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Schmidt (2013)

Výše uvedený obrázek (viz obrázek 4) zobrazuje vhodné tipy, jak provádět krizovou komunikaci se zaměstnanci. Vhodné je informovat zaměstnance o faktech, nechat je fungovat jako komunikační spojení, kteří do komunity mohou vnášet konkrétní zprávy (Schmidt, 2013).

1.5 Nastavení systému komunikace ve vazbě na organizační strukturu

Když není jasné, kdo má co dělat, tak to nedělá. Je potřeba, aby organizační struktura byla jasná a každý zaměstnanec o ní měl přehled. Zaměstnanci musí mít přesně stanovené kompetence a odpovědnosti. Pokud tomu tak není, málokdo dělá něco navíc. Jednak z důvodu, že nemá zájem o práci navíc a jednak z důvodu, že nechce něco pokazit, jelikož to není jeho primární náplň práce (Kovaříková, 2016).

Z hlediska komunikace je velmi důležité, aby organizační struktura byla jasně dána, aby byla přehledná a známá všem zaměstnancům, popřípadě volně a snadno dostupná. Když zaměstnanec ví, na koho se s jakýmkoliv problémem obrátit a s kým jej může prokonzultovat, dochází k usnadnění práce a ušetření času.

Dvořáková (2012) uvádí, že neexistuje jednoznačný návod, jak oblast interní komunikace v rámci organizační struktury začlenit. Každý podnik může interní komunikaci zavést jinak. *Někde se jedná o součást útvaru lidských zdrojů, jinde o jednu z funkcí integrovaného PR oddělení, dále popřípadě součást širšího komunikačního oddělení zahrnující i funkce marketingové komunikace* (str. 392).

Cílem interní komunikace je mnohem více než běžné popovídání si při setkání se na pracovišti. Má i více úkolů než jen předávat informace, tento směr komunikace by tedy měla mít na starosti jediná osoba primárně. V případě že takovým člověkem je někdo, kdo má na starosti ještě další odlišnou práci, může nastat nepoměrná a nedostatečná soustředěnost na toto odvětví. Pro správnou funkci interní komunikace je potřeba, aby ji měl na starosti pracovník HR či personálního oddělení (Kovaříková, 2016).

V ideálním případě role oddělení interní komunikace společně propojuje interní marketing (prodání plánu a business cíle zaměstnancům), tlumočení sdělení k personálním záležitostem a poradenství pro vedení společnosti (Dvořáková, 2012).

Oddělení interní komunikace je celým jejím středem. Měly by se v něm sbíhat informace a cesty informací všech jednotlivých oddělení celé společnosti. Člověk, který má interní komunikaci na starost, by měl překypovat vysokou mírou empatie, racionálním a systematickým myšlením a vysokou adaptabilitou.

2 Charakteristika vybrané společnosti

Praktická část bakalářské práce je založena na analýze interní komunikace ve vybrané firmě. Pro zpracování problematiky vnitrofiremní komunikace byla vybrána firma **SUNDISK, s.r.o.** Mezi důvody výběru této firmy patří již stávající navázaná spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci, široké spektrum působnosti firmy v oblasti služeb a dále také poskytnutí možnosti autorce bakalářské práce zúčastnit se krátkodobých brigád vedených firmou a nahlédnout tak přímo do nitra dění v uvedené firmě.

Jedná se o rodinnou firmu, která byla založena v roce 2004 panem Martinem Bauerem (ml.). Posléze se k němu přidal jeho otec pan Martin Bauer (st.). Nyní jeho matka paní Milena Bauerová vede klub na Rampě (viz kapitola 2.2 *SUNDISK Family*) a manželka paní Zuzana Bauerová se stará o marketing firmy. Hlavní sídlo společnosti se vyskytuje na adrese Podhorská 1124/93, Jablonec nad Nisou.

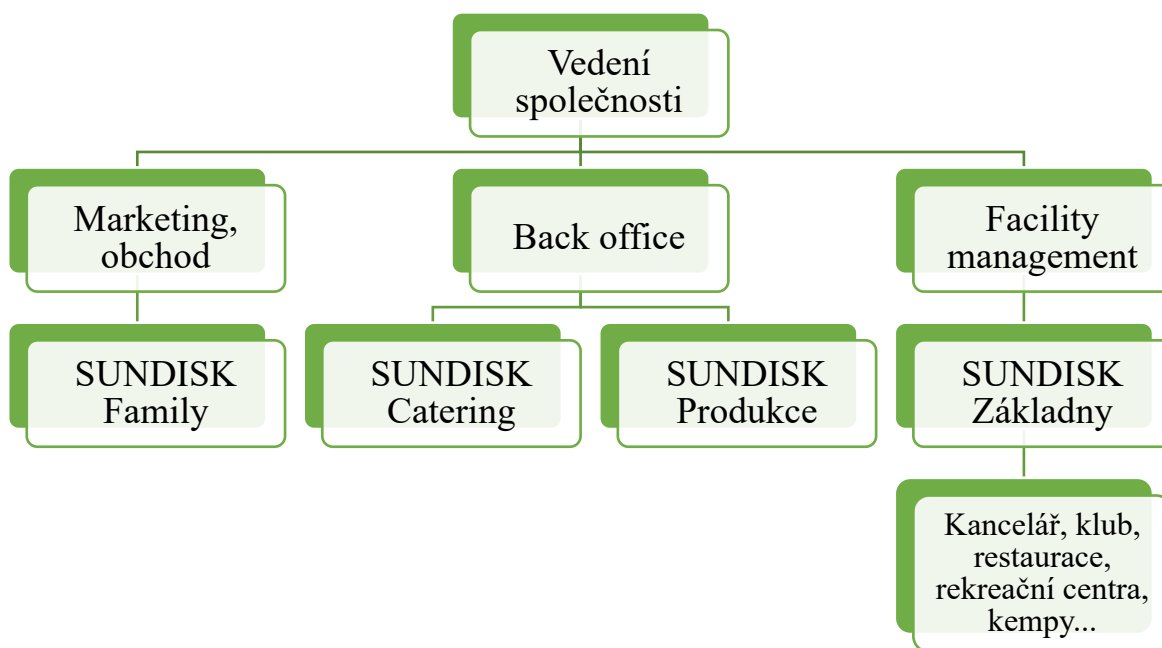
Firma se zaměřuje na pořádání veškerých komplexních akcí na vyžádání klienta. Organizuje individuální akce pro jednotlivce, skupiny, kluby i společnosti. Soustředí se na produkci, různé firemní události, teambuildingy, venkovní programy, workshopy, ale také stravovací služby. Dále organizuje dětské tábory, sportovní i kulturní akce pro děti i dospělé, konference i kongresy. Organizované projekty jsou pořádány v rámci různých lokací v celé České republice, jelikož podnik spolupracuje s několika partnerskými areály v České republice i zahraničí. Uspořádat akci lze ale i přímo u klienta či kdekoli jinde, vše záleží na jeho požadavcích.

Pro příklad lze uvést školící akci s názvem Den bezpečnosti (viz příloha E), která byla organizována pro společnost Eurovia. Produkční tým SUNDISK (viz kapitola 2.1 *Organizační struktura*) se postaral o kompletní navigaci a bezpečný příjezd na místo, stan, ozvučení, veškerou prezentační techniku i fotografické služby. Byl zapojen také tým SUNDISK Catering (viz kapitola 2.1 *Organizační struktura*) který zajistil občerstvení pro přibližně 180 lidí (Sundisk.cz, 2017).

SUNDISK má také své vlastní provozovny. Firma vlastní své nemovitosti, objekty pro uspořádání firemních akcí, teambuildingů, outdooru, sportovních i kulturních akcí. Široká nabídka produkovaných akcí je umožněna díky komplexnímu sportovnímu vybavení, kostýmům a dalším rekvizitám.

2.1 Organizační struktura

SUNDISK s.r.o. se řadí mezi malé podniky. V současné době tato firma zaměstnává 35 zaměstnanců na plný úvazek. Na různých projektech ale brigádně pracují i sezonní zaměstnanci. Těch má firma až okolo 150. Většina stálých pracovníků byla původně sezonními a dále začali pracovat přímo pro firmu.



Obrázek 5: Organizační schéma firmy SUNDISK

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní zdroje firmy

Celá organizační struktura firmy (viz obrázek 5) se prolíná. Nikdo ze zaměstnanců nemá stále stejnou stereotypní práci. Bývá mu přiřazen jeden z projektů, na kterých zrovna společnost pracuje.

Společnost je řízena vedením v čele s panem Martinem Bauerem (ml.) a panem Martinem Bauerem (st.). Vedení se stará o sklady zázemí dílny a zaměstnává účetní a také vedoucí jednotlivých provozoven.

Facility management má na starosti nové projekty, sportovní aktivity, základny, zastupuje firmu v organizacích a připravuje firemních akce.

Pro veřejné účely je firma rozdělena do tří sekcí: SUNDISK Catering, SUNDISK Family a SUNDISK Produkce. *SUNDISK Catering* zahrnuje veškeré občerstvení v rámci restaurace Pod Rampou, klubu Na Rampě, bufetů a dále cateringové služby pro jednorázové akce, plesy

či konference. *SUNDISK Family* zahrnuje kiosky a všechny provozovny firmy, půjčovny a ubytovny. *SUNDISK Produkce* má na starosti organizaci událostí pro klienty, věnuje se projektům i po Evropě (outdoorové akce, teambuildingové akce).

Vnitřní rozdělení je Produkce a Režie. Produkce přijímá poptávky a následně vytváří konkrétní nabídky pro klienta se všemi jeho požadavky. Režie znamená vedení celé společnosti.

2.2 SUNDISK Family

Velmi důležitou částí je **SUNDISK Family**, kam patří 12 sezonních volnočasových provozoven na Maloskalsku. Jedná se o rekreační střediska, lodě, koloběžky, lanové centrum a síť bufetů. Do této části spadají provozovny klub Na Rampě či restaurace Pod Rampou.

SUNDISK Family je jakýmsi projektem firmy SUNDISK, jehož cílem je sjednocení služeb v oblasti turistického ruchu, pohostinství a půjčoven spravovaných firmou SUNDISK a jejich jednodušší nabídnutí veřejnosti.

Níže jsou stručně popsány jednotlivé provozovny spadající do části SUNDISK Family.

Žlutá plovárna je největší půjčovnou lodí na řece Jizeře, je možné si zde také zapůjčit koloběžky i kola. Dále se zde nachází lanové centrum a občerstvení. **Ubytovna U Tlustého** je vodácká ubytovna v areálu Žluté Plovárny s možností občerstvení. **Penzion Křížky** je moderní penzion na břehu Jizery, který umožňuje ubytování v apartmánech i vícelůžkových pokojích. Součástí je restaurace a společenská místnost. **Kemp Dolánky** je sezonní kemp u Turnova v blízkosti stezky pro cyklisty určený pro stany, karavany a obytné automobily. K dispozici je sociální zázemí ale i půjčovna koloběžek a kol. **Infocentrum Maloskalsko** je oficiální informační centrum na Malé Skále, dále nabízející občerstvení a půjčení koloběžek a kol. **Galerka Líšný** je občerstvení u řeky Jizery s možností návštěvy mini galerie a půjčením kol a koloběžek. **RS Preciosa Máchovo jezero** je rekreační středisko a kemp v lokalitě Máchova jezera s vlastní kuchyní a moderním zázemím. Kemp nabízí také konferenční místnost, samostatný bar, terasu, biliár a půjčovnu lodí, kol, koloběžek či šlapadel. **Chata Kopanina** je myslivecká chata v blízkosti rozhledny Kopaniny. **Půjčovna lodí Nisa** je umístěna v rekreačním areálu Kristýna. **Hvězdárna Turnov** na okraji města Turnov poskytuje program pro školy, jednotlivce i skupiny. **Bar Dolfín** je bar v obci Bedřichov fungující pouze v zimní sezoně, který poskytuje i občerstvení a ubytování (Sundisk.cz, 2017).

Klub na Rampě je multižánrovým klubem s kapacitou až 400 osob. V provozu je od roku 2006. Pořádají se zde koncerty, divadlo, besedy i promítání. Pronajímá se i k soukromým akcím, jako jsou oslavy, prezentace či školení. Služby profesionálního cateringu jsou zajištěny. **Restaurace Pod Rampou** je hudebně laděná restaurace v centru města, poskytuje uspořádání oslav, firemní večírky, svatební hostiny či další soukromé akce.

2.3 Řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě

Při začátku spolupráce s vybranou firmou bylo rozhodnuto soustředit se na oblast komunikace, především interní komunikace – mezi pracovníky. Aby bylo jednodušší zorientovat se v celém kontextu interní komunikace firmy, je vhodné popsat, jaká situace je v jiných částech řízení lidských zdrojů.

Motivace

Co se týče zaměstnaneckých výhod, zaměstnanci mají slevy do kulturních zařízení, která jsou provozovány firmou. Několikrát ročně se koná teambuilding, kdy pracovníci mají možnost vyrazit společně lyžovat na hory či sjíždět řeku. Zaměstnanci mají také možnost získat outdoorové firemní oblečení.

Jsme rádi, že jsme zase jednou našli čas sami pro sebe, pro náš vlastní **teambuilding**. S Jizerou je spjata velká část naší firmy, a tak jsme později odpoledne vyrazili právě sem – k naší oblíbené řece. Počasí nám přálo a začínali jsme na **Vodní bráně**, abychom se na Jizeru podívali hezky seshora. Po sestupu jsme rychle naskákali do neoprenů a pokračovali na raftech po Kamenici k soutoku s Jizerou přes Železný Brod až do našeho penzionu v Křížkách. Stihli jsme to akorát před setměním a někteří mladší účastníci už nestihli ani buřt, protože usnuli během plavby po vodě ;). Abychom při tom všem lezení a vodáctví nelenili, vzali jsme tentokrát s sebou i našeho skvělého učitele angličtiny Mika.

Obrázek 6: Článek informující o pořádaném teambuildingu

Zdroj: Sundisk.cz, 2017

Firma SUNDISK také standardně informuje na svých internetových stránkách nejen o akcích, které pořádá pro své klienty, ale také o akcích, které organizuje v rámci firmy pro své zaměstnance (viz obrázek 6 a obrázek 7).

Vzdělávání

Jednou ročně či jednou za dva roky pořádá podnik *několikadenní školení* pro své zaměstnance. Jedná se o všeobecné školení pro celou firmu. Zároveň společnost nabízí možnost vzdělávání, rozvoj kariéry a jazykové kurzy. Díky těmto možnostem se také někteří z původně sezonních zaměstnanců stali stálými.

V **Klubu Na Rampě** máme od tohoto týdne zcela nové a moderní výčepní zařízení.

Využili jsme toho ihned k proškolení našich barmanů z **cateringového týmu SUNDISK**. Načepovat správně pivo není úplně jednoduché. Je potřeba dodržet správný postup a nepodcenit ani přípravu skla, do kterého se bude pivo točit. Ruční mytí skla, speciální houba na mytí, čerstvě propláchnuté sklo o podobné teplotě, jakou má pivo...je to pivní věda.

Naše barmany školil odborník na slovo vzatý – mistr výčepu Marek Hrdlička z pivovarů **Staropramen**. Svým zaníceným vyprávěním o pivu si nás zcela získal. Podívejte se na fotky a dostanete na pivo chuť stejně jako my... ;)

Obrázek 7: Článek informující o zorganizovaném školení zaměstnanců

Zdroj: Sundisk.cz, 2017

V průběhu dubna se koná školení instruktorů. Vyhraněn bývá konkrétní jeden víkend, kde se sejde až 60 lidí, kteří si vše vyzkouší a dostatečně jsou proškoleni.

Nábor nových zaměstnanců

Z pravidla v lednu probíhá nábor nových *brigádníků*. Ti musí standardně vyplnit dokument *Dotazník uchazeče o brigádu* (viz příloha C). Celoročně je ale na stránkách firmy SUNDISK umístěn odkaz s aktuálně otevřenými pozicemi, pro které jsou hledáni kandidáti (viz příloha F).

3 Analýza stávajícího stavu interní komunikace ve společnosti

Následující podkapitoly jsou opřeny o bezprostřední pozorování během účasti na organizovaných směnách, nestrukturované rozhovory se sezonními zaměstnanci během těchto směn, nestrukturované rozhovory s personalistkou firmy a dalšími zaměstnanci a dále také o studium interních dokumentů společnosti.

V rámci směrů interní firemní komunikace lze identifikovat stav komunikace jako fungující v první řadě na bázi **vertikální komunikace**. Je tomu tak především uvnitř jednotlivých směn. Během směny spolu účastníci takové směny spolupracují, komunikují, domlouvají se na celkovém průběhu směny a vzájemně si radí.

Horizontální komunikace probíhá především při komunikaci pracovníků s vedoucí či vedoucím směny, popřípadě s vedením pouze během výplatních termínů, kdy si dochází pro peníze, jelikož platby nejsou zasílány na bankovní účet.

K **diagonálnímu** směru **komunikace** dochází velmi zřídka.

3.1 Komunikační prostředky uplatňované ve společnosti

Z hlediska teoretických východisek oblasti komunikace bylo již uvedeno, že lze využívat komunikaci tištěnou, elektronickou a osobní.

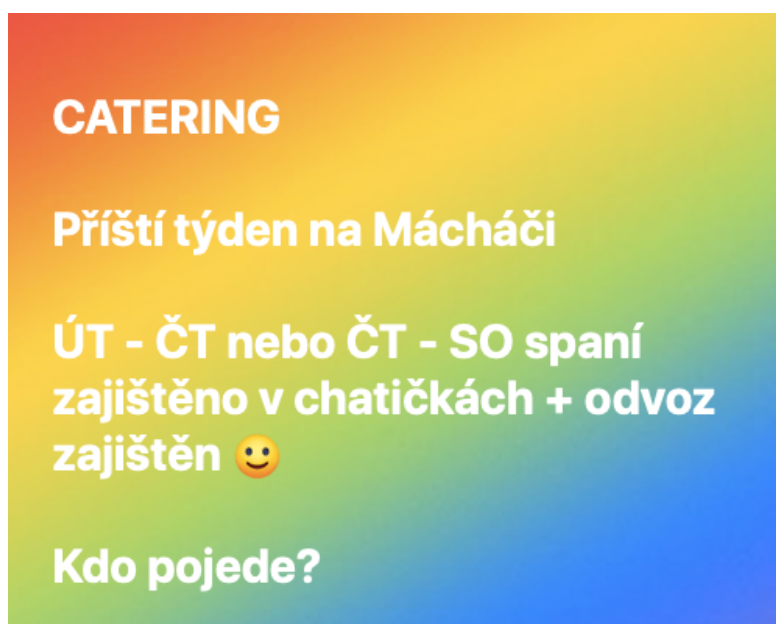
Tištěná komunikace je používána ve firmě SUNDISK velmi zřídka, lze zde ale zmínit například dokument s názvem *Pravidla pro spolupracovníky* (viz příloha D), podepisovaný každým zaměstnancem vždy na začátku kalendářního roku, případně při nástupu do firmy.

Hojněji používanými jsou nástroje **elektronické komunikace**, těmi jsou sociální síť Facebook, interní síť SDIS, Google kalendář a mailing.

V rámci nástrojů **osobní komunikace**, které jsou užívány v interní komunikaci ve firmě SUNDISK, se jedná především o porady.

3.1.1 Využívané nástroje komunikace

Firma má na sociální síti **Facebook** založenou soukromou skupinu s názvem *SUNDISK brigády*. Zde personalistka firmy vkládá informace o konání ve firmě. Také tam přidává důležité informace a zajímavé události firmy s fotkami. Pro doplnění osob do rozepsaných směn (především na poslední chvíli) je dále také používána aplikace *Messenger* – aplikace na posílání zpráv přes Facebook.



Obrázek 8: Obrázek použitý ve facebookové skupině

Zdroj: Interní zdroje firmy

Pokud je potřeba, personalistka prostřednictvím facebookové skupiny také dohledává pracovníky na směny (viz obrázek 8).

Pokud některý ze zaměstnanců potřebuje, aby jej někdo na směně zastoupil, užívá také facebookovou skupinu. Většinou stačí pouze napsat příspěvek popisující, o jakou směnu se jedná a ve který den se koná. Následně se buď ozve někdo prostřednictvím komentářů či dále pro lepší domluvu využívají funkci Messenger.

Většina stálých zaměstnanců ve firmě pracují s variabilní pracovní dobou. Směny na konkrétní akce a události, které firma pořádá, jsou individuálně rozepisovány brigádníkům. Od října roku 2018 se čas rozepisování změnil. Do té doby byl tvořen vždy na celý měsíc dopředu. Nyní jsou směny doplňovány do časového rozvrhu vždy v pátek na přespříští týden dopředu. Tedy např. v pátek 7. prosince 2018 byl rozvrh připravován na týden od 15. do 22.

prosince 2018. Rozepisování směn má na starosti personalistka. Rozvrhy tvoří v intranetu **SDIS**.

SDIS slouží jako firemní interní systém pro vytváření směn. Systém má velmi široké rozhraní. Personalistka má možnost v něm vidět celý výčet brigádníků, kteří ve firmě SUNDISK s.r.o. působí. U každého brigádníka má také personalistka možnost vyplňovat konkrétní „tagy“, které definují, co konkrétní člověk umí a kam se hodí.

Pátek 01. února	<input type="checkbox"/> Mohu	<input type="checkbox"/> Nemohu	poznámka: <input type="text"/>
Sobota 02. února	<input type="checkbox"/> Mohu	<input type="checkbox"/> Nemohu	poznámka: <input type="text"/>
Neděle 03. února	<input type="checkbox"/> Mohu	<input type="checkbox"/> Nemohu	poznámka: <input type="text"/>

Obrázek 9: Prázdná a nevyplněná tabulka časových možností v systému SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Brigádníci si mohou na svém unikátním odkaze vyplňovat časové možnosti během měsíce, tedy kdy do práce mohou a kdy ne (viz obrázek 9).

Když dojde ke změně v rozvrhu, pracovníkovi na e-mail automaticky přijde zpráva z intranetu (viz obrázek 12). E-mail upozorní, že se v rozvrhu něco změnilo a bylo by tedy vhodné jej zkontrolovat.

Neděle 17. února	<div>Mohu</div> <div></div>	poznámka: <input type="text"/>
Pondělí 18. února	<div></div> <div>Nemohu</div>	poznámka: 14-20

Obrázek 10: Zobrazení vyplněných časových možností v systému SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Systém také pracovníkům umožňuje ke každému dni doplnit poznámku. V ní lze vyplnit konkrétní čas, který se pracovníkovi hodí (viz obrázek 10).

Sobota 19. ledna	Bez účasti
Neděle 20. ledna	Bez účasti
Pondělí 21. ledna	Bez účasti

Obrázek 11: Dny bez účasti zaměstnance uvedené v SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Systém přehledně v červené barvě zobrazuje, kterých dní se zaměstnanec nezúčastnil žádné směny (viz obrázek 11).

Události, kterých se pracovník zúčastnil, jsou v systému uvedeny zeleně. Výřezy konkrétních směn jsou zobrazeny v kapitole 3.3 *Praktické příklady konkrétních směn*.

V systému je možné nejen vyplňovat své časové možnosti na několik měsíců dopředu, ale lze také prohlížet si zpětně již konané směny, na kterých pracovník spolupracoval.

Všichni zaměstnaní na plný úvazek používají **Google kalendář**. Každý z nich má možnost vidět kalendář někoho dalšího, pokud chce. Google kalendář je pro firmy velmi vhodný. Všechny události jsou zde bezpečně uloženy a zálohovány online. Kalendář umožňuje vytváření, úpravy a sdílení několika kalendářů a je možné jej propojit pomocí dalších aplikací Google (*Gmail, Google Disk...*). Může být zobrazen na počítači ale i přes

aplikaci na chytrém telefonu. Události jsou poté automaticky synchronizovány z Gmailu do kalendáře.

Ahoj,
právě došlo ke změně, která se týká tvého kalendáře práce – zkontroluj prosím na kalendář Barbora Homolová, zda vše sedí a se vším počítáš, kdyby ne, tak prosím zavolej.
Díky,
Robot systému SDIS

Obrázek 12: Automatický e-mail při změně v SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Důležité informace pravidelně bývají předávány prostřednictvím **e-mailové komunikace**. Zároveň také jakákoliv změna, která nastane v systému SDIS je automaticky zasílána na e-mail (viz obrázek 12).

Mailing je standardně používán jednou za měsíc. Přes e-mail jsou standardně sezonní zaměstnanci informováni ohledně termínů, kdy je možné vyzvednout si v kanceláři firmy výplatu za uplynulý měsíc – tzv. *výplatní termíny*. V těchto e-mailech jsou také často přikládány i další důležité informace, které se týkají dalších změn a potřebných znalostí ve firmě. Předávané zprávy bývají přehledně číslovány, tedy přehledně zorganizovány tak, aby se v nich čtenáři dokázali vyznat (viz příloha A).

Stálí zaměstnanci firmy mají zpravidla vlastní firemní e-mail ve tvaru *Jmeno.Prijmeni@sundisk.cz*.

Porady se ve firmě konají vždy minimálně jednou týdně, a to v pravidelnou dobu každé pondělí ráno. Tyto porady se konají pouze se stálými zaměstnanci firmy. Sezonní zaměstnanci se žádných pravidelných firemních porad neúčastní. Těch se vždy týkají pouze porady týkající se konkrétní směny a konající se bezprostředně během přípravy či před začátkem směny.

Dále je v rámci oblasti komunikace používáno textování – **zasílání SMS zpráv**. Tyto zprávy jsou standardně používány pouze den před směnou. Zaměstnanec může obdržet informaci od vedoucí či vedoucího směny ohledně podrobností pro směnu, ne vždy k takovému informování ale dochází.

Dále je také užíváno **telefonování**, a to především pokud je potřeba doplnit pracovníka na směnu na poslední chvíli.

3.2 Komunikace z pohledu HR oddělení

Personalistka identifikuje, že jedním z hlavních problémů je nepřesné či nevčasné předávání oznámení, že zaměstnanci byla přiřazena směna. Celkově na základě nestrukturovaného rozhovoru s personalistkou firmy, která má na starosti řízení lidských zdrojů ve firmě, byly definovány především následující problémy:

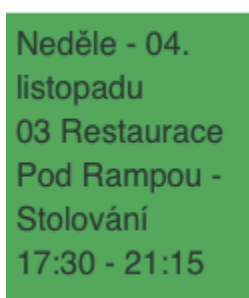
- Přiřazení směn je nejasné a nepřehledné.
- Přiřazení směn je nevčasné.
- Firma neví, jak se zaměstnanci cítí.

Zda jsou tato tvrzení pravdivá, bude potvrzeno či vyvráceno dotazníkovým šetřením (viz kapitola 4 Dotazníkové šetření).

3.3 Praktické příklady konkrétních směn

V rámci zapisování směny do rozvrhu se může stát, že je směna zapsána již tři týdny před jejím konáním, ale nakonec se týden před ní zruší.

V následující kapitole jsou uvedeny příklady konkrétních již konaných směn.



Obrázek 13: Ukázka zobrazení směny 4. 11. 2018 v systému SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Událost konaná **4. listopadu 2018** (začínající v 19:00) měla za úkol pomoci maturitním ročníkům naučit se v prostředí Restaurace Pod Rampou *stolovat* (viz obrázek 13). Úkolem personálu bylo připravit jídlo a dále jej servírovat ve správném pořadí účastnícím maturitním ročníkům, aby mohli vidět, jak by to mělo probíhat.

*„Ahojky zítra sraz v RpR v 17:30
cerne společenské oblečení s sebou,
ale také něco na převlečení do
kuchyně-(cokoli, tepláky atd.) potvrď
účast sms, díky Míša“*

Obrázek 14: Ukázka SMS komunikace s podrobnostmi ke směně 4. 11. 2018

Zdroj: Interní zdroje firmy

Zaměstnancům přišla 3. listopadu v 19:54 od vedoucí směny informace o směně formou SMS (viz obrázek 14). Zaměstnanci bylo tedy téměř den dopředu oznámeno, kam se má kdy dostavit. Dále bylo také popsáno, co je potřeba mít s sebou. Vedoucí směny také ve zprávě uvedla prosbu o potvrzení účasti.


Po příchodu na směnu se konala úvodní porada vedená vedoucí směny. Vedoucí zaměstnancům oznámila, že vysvětlila podrobnosti k místu konání. Vedoucí dále přesně řekla, kam má každý jednotlivec jít a co bude dělat.

Během směny došlo ke konfliktu mezi dvěma pracovníci. Vedoucí tedy rázně zakročila a konflikt ukončila, zachovala klidnou hlavu a situaci vyřešila velmi asertivně.

Na závěr směny byla vypsána jména všech pracovníků a doba jejich práce a dále byli slovně pochváleni.

Celá směna tedy proběhla v pořádku. Všichni pracující byli dostatečně informováni o průběhu směny, vedoucí dostatečně vysvětlila, co je potřeba a co se bude dít. Sama během směny také pomáhala a pracovala. Vždy přesně přiřadila práci každému a pokaždé sdělila, co se děje na každé části placu. Byla informována a přesně vše o celém konání akce a samotných zaměstnanců věděla. Kladně lze také hodnotit zpětnou vazbu, jelikož každý ze zaměstnanců byl pozitivně slovně ohodnocen. Zároveň neovlivnitelný konflikt, ke kterému během směny došlo, byl velmi klidně vyřešen.

Směna **18. ledna 2019** se konala v klubu Na Rampě, jednalo se o *koncert hudební skupiny Vložte kočku*.



Pátek - 18. ledna
02 Klub Na Rampě - 1/2019 Vložte kočku - výběr +
šatna
19:15 - 20:30

Obrázek 15: Ukázka zobrazení směny 18. 1. 2019 v systému SDIS

Zdroj: Interní zdroje firmy

Do systému SDIS byla zapsána 14. ledna – tedy 4 dny před konáním směny (viz obrázek 15). Náplní práce bylo uvedeno „výběr + šatna“. Před směnou prostřednictvím SMS či jiného nástroje nepřišly žádné bližší informace k podrobnosti směny.

Vedoucí směny zaměstnance ochotně naviguje. Zaměstnanec je obeznámen, že bude vykonávat funkci v šatně. Před začátkem směny není nic potřeba. Při nasměrování již do místnosti šatny byl zaměstnanec obeznámen o veškerých postupech při práci a bylo vysvětleno, kde se potřebné věci nachází.

Pracovník se celou dobu nachází sám v této místnosti. Pokud je v práci poprvé, nemá tak šanci dozvědět se více informací o tom, jak běžně vše probíhá. Zaměstnanci také nebylo dostatečně vysvětleno, kdo je vedoucí směny a na koho se může v průběhu obrátit se svými dotazy.

Po koncertě se lidé přesouvají do vedlejšího baru nacházejícího se ve stejné budově i podlaží. Standardně se pak klíč od šatny nachází na baru a na žádost tam si může zákazník své náležitosti převzít. Tato informace pracovníkovi šatny nebyla nijak předána. K informování o této skutečnosti došlo až velmi náhodně jiným pracovníkem. Na základě rozhovoru s tímto pracovníkem šel tedy zaměstnanec šatny ověřit informace a následně byla vedoucím směny ukončena jeho práce.

Tato směna tedy neproběhla naprosto ideálně. Bylo by potřeba pracovníky alespoň den před směnou prostřednictvím SMS informovat o náplni práce, popřípadě potvrzení, kam a v jakém čase se má dostavit. Začátkem směny bylo vše v pořádku vysvětleno, ale průběh směny v tomto duchu nepřevládal. V první řadě, pokud se jedná nového pracovníka, je potřeba vysvětlit celý průběh směny, a především pokud je na pracovišti sám, chodit jej kontrolovat či ptát se.

4 Analýza komunikace - dotazníkové šetření

V rámci mapování současného stavu komunikace byla vybrána metoda dotazníkového šetření na základě nutnosti odhalit postoj zaměstnanců vůči komunikaci ve firmě a zároveň ohodnotit jejich spokojenost v této oblasti.

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat problémy v interní komunikaci z pohledu zaměstnanců. Dotazník se zaměřuje na interní komunikaci. Hlavní témata jsou komunikační nástroje a jejich užití, přehled o směnách, sounáležitost mezi zaměstnanci a zpětná vazba. Na základě identifikovaných problémů (*viz kapitola 3.2 Komunikace z pohledu HR oddělení*) prostřednictvím HR oddělení firmy byly také zahrnuty otázky související s těmito předpokládanými nedostatky v komunikaci.

Ke sběru dat byla využita webová stránka Survio.cz, kde je možné vytvořit elektronickou verzi dotazníku. Celkově byl dotazník tvořen šestnácti otázkami. Průzkum se skládal z jedenácti otázek určených k identifikaci klíčových problémů v komunikaci a k nalezení cesty, jak by měly být správně napraveny. V rámci této analytické části bylo použito šest uzavřených otázek, kde bylo možné vybrat z předem připravených odpovědí či bylo možné ohodnotit spokojenost s uvedenými tvrzeními. V dotazníku se dále vyskytovala jedna otázka požadující seřazení preferencí. Zbylé čtyři otázky byly otevřené vyžadující odpověď jednou větou. Poslední z těchto čtyř otázek byla „Pokud byste ještě rádi něco doporučili v oblasti komunikace, uveďte to prosím zde.“, kde je možné uvést cokoli, co zaměstnanec těší či trápí, a nebylo možné to zmínit v předešlých otázkách.

Následujících pět otázek se pak soustředilo na identifikování respondenta. Tyto otázky mají za cíl zefektivnit interní komunikaci v rámci různých cílových skupin uvnitř firmy. Rozlišení bylo pro šetření potřeba z důvodu rozsáhlého spektra osobností.

Celé dotazníkové šetření je uvedeno v příloze B.

Účast v dotazníkovém šetření byla dobrovolná a důsledně anonymní. Od každého respondenta jsou vyžadovány stejné informace, každému respondentovi jsou kladeny přesně stejně formulované otázky a každý respondent je obdržel ve stejném pořadí.

28. února 2019 byl dotazník publikován ve Facebookové skupině firmy a 19. března byl připomenut v e-mailu. Ukončen byl 30. dubna.

4.1 Zhodnocení získaných informací

Facebooková skupina, kterou SUNDISK využívá ke komunikaci se zaměstnanci a kde byl dotazník sdílen, obsahuje celkem 467 členů. Podle informací vedení firmy ale v tuto chvíli firma eviduje ke dvou stům zaměstnanců. Pro účely dotazníkového šetření se podařilo získat celkem 46 odpovědí od zaměstnanců. Mezi nimi odpovídalo 33 žen (71,7 %) a 13 mužů (28,3 %).

Věkové skupiny byly rozděleny do kategorií: Méně než 18 let, 18-26 let, 27-35 let a více než 35 let. Nejvyšší četnost byla 58,7 % a to u skupiny *18-26 let*, následovala *Méně než 18 let*, kde byla četnost 39,1 %. Zaměstnanci bylo v dotazníku uvedeno, že 15 z nich pracuje ve firmě *méně než 8 měsíců*, 27 z nich ve firmě pracuje *více než rok*, což znamená, že již většinou mají povědomí o tom, jak firma funguje. Čtyři odpovědi byly chybně vyplněny a bylo nutné je vyřadit.

Z hlediska užívání komunikačních kanálů bylo zjištěno, že většina respondentů kontroluje příspěvky ve facebookové skupině SUNDISK, přichází e-maily ale i firemní server SDIS *denně* nebo *alespoň 1x týdně*. Preference nástrojů pro získávání informací vyšly velmi podobně, uvedeny byly také nástroje zavolání a Messenger (facebookové aplikace pro zasílání zpráv).

„Myslím, že naše firma nedostatečně motivuje k práci. V 9/10 případech se řeší, co kdo udělal špatně, ale v případě, že je něco dobře, odezva víceméně není.“

„Slovní hodnocení se nekoná asi nikdy, protože ve 4 ráno po plese už nikdo nemá moc na nic náladu. Na to ještě chválit za skvěle odvedenou práci. Všichni víme, že pracujeme tak, jak máme. Spíše bych se zaměřila na finanční ohodnocení.“

Obrázek 16: Komentáře zaměstnanců ke zpětné vazbě

Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření

Otevřené otázky velmi napomohly ke zjištění dalších detailů o stavu komunikace ve firmě. Díky odpovědím bylo možné shledat především nespokojenost se zpětnou vazbou (viz obrázek 16). Dále bylo třikrát uvedeno, že zpětná vazba k práci se vůbec nevyskytuje a popřípadě se jedná pouze o negativní zpětnou vazbu.

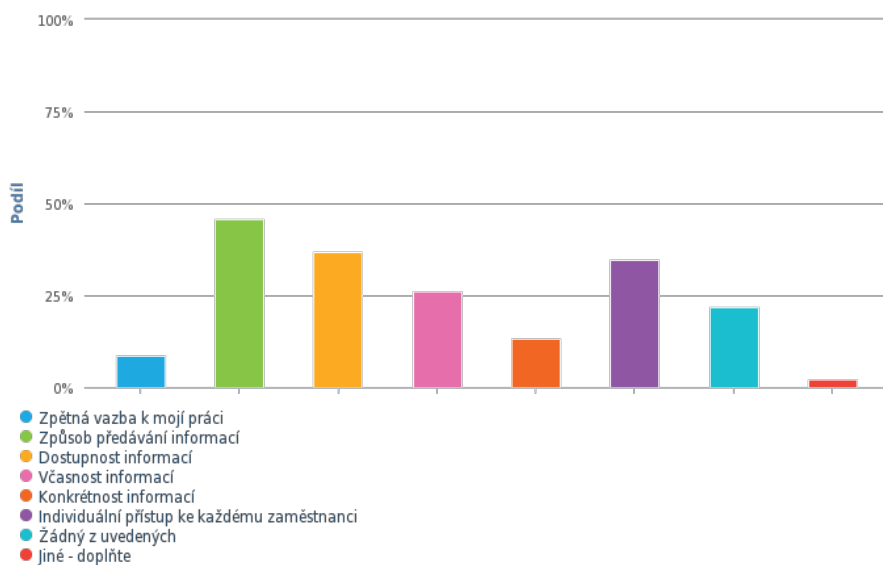
50 % respondentů necítí, že jejich práce je *náležitě slovně ohodnocena*. Dalších 50 % upozorňuje na *nedostatečnou informovanost před první směnou*. 50 % respondentů by rádo vidělo *zlepšení v komunikaci vedoucí směny ke spolupracovníkům*. 54,3 % by ocenilo *zlepšení v komunikaci vedení k zaměstnancům a brigádníkům*.



Obrázek 17: Komentáře respondentů k rozpisu směn

Zdroj: Vlastní zpracování

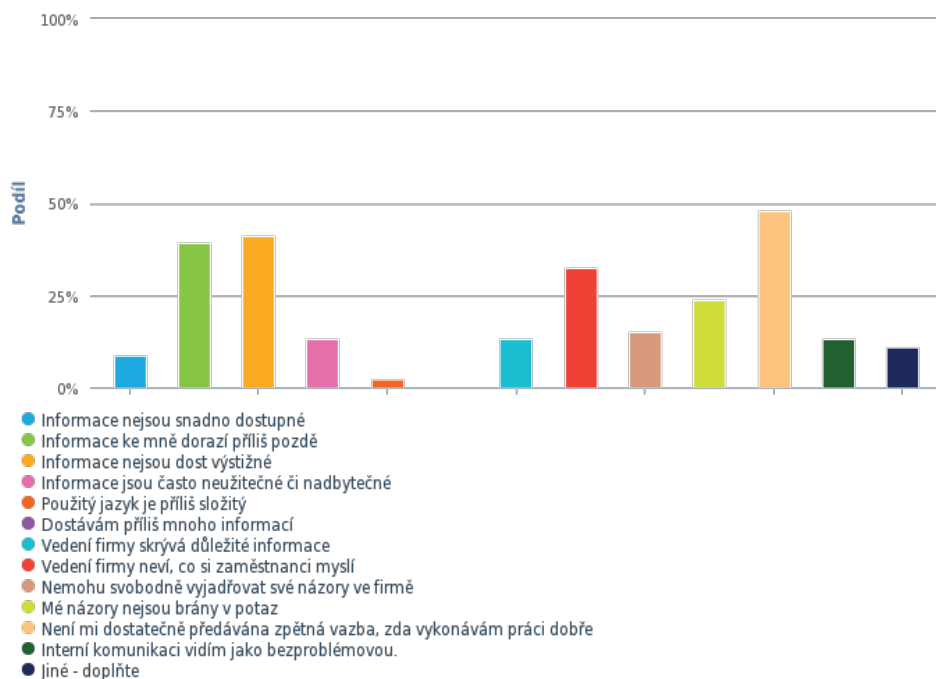
Výše uvedené komentáře (viz obrázek 17) související s časovým rozpisem směn byly zmíněné prostřednictvím otevřených otázek č. 5 a 8. Výsledky dotazníku ale vyhodnocují, že 84,8 % respondentů vyhovuje, že *znají rozpis na týden dopředu*.



Obrázek 18: Pozitivně hodnocené oblasti komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

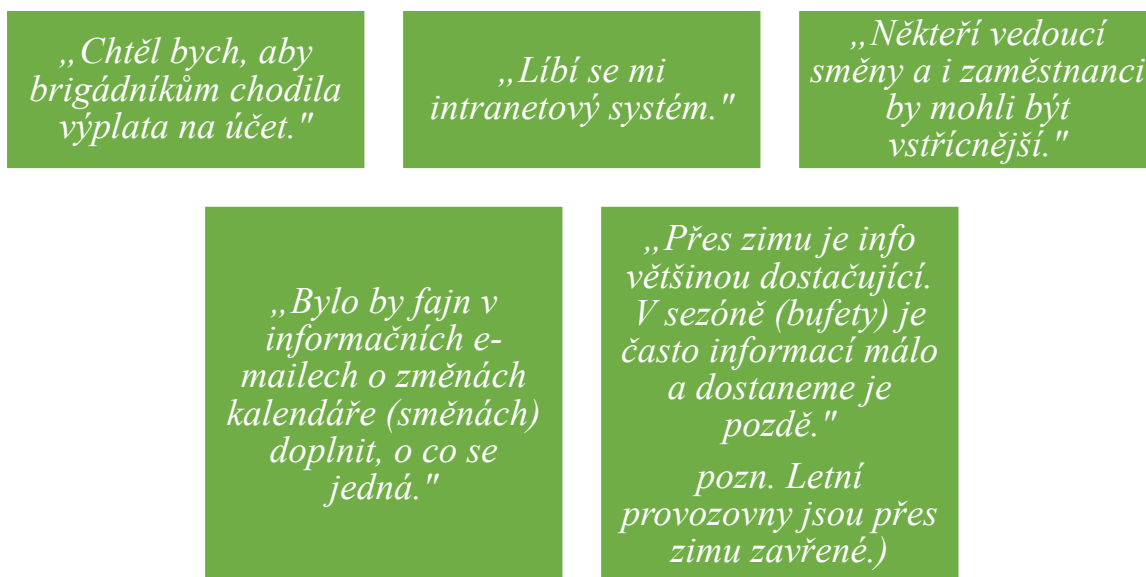
Nejvíce oceňovanou vlastností v oblasti komunikace je *způsob předávání informací*, spokojeno je s ním 45,7 % respondentů. Na dalším místě se umístila *dostupnost informací* s 37 % a následuje *individuální přístup ke každému zaměstnanci* s 34,8 % (viz obrázek 18). Jako jiné bylo doplněno „*Přátelský kolektiv*“.



Obrázek 19: Definované problémy v interní komunikaci

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci nejčastěji v souvislosti s charakteristikou problémů interní komunikace uváděli, že jím *není dostatečně předávána zpětná vazba*, zda práci vykonávají dobře. Uvedlo to 47,8 %. Dalším nejčastěji uváděným problémem je *nevýstižnost informací*, uvádí to 41,3 %. 39,1 % respondentů upozorňuje na *pozdní dodání informací*. 32,6 % respondentů uvádí, že *vedení firmy neví, co si zaměstnanci myslí*. Interní komunikaci jako *bezproblémovou* vidí 13 % (viz obrázek 19). V odpovědi *Jiné* bylo jedním z respondentů doplněno „*Info se dozvím pozdě*“.



Obrázek 20: Doporučení v oblasti komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka je otevřená a konkretizuje další doporučení ohledně oblasti komunikace z pohledu zaměstnanců. Charakterizována je slovy „*Pokud byste ještě rádi něco doporučili v oblasti komunikace, uveďte to prosím zde.*“. Respondenti v ní doplňují své postřehy z hlediska interní komunikace (viz obrázek 20).

4.2 Největší problémy v interní komunikaci

V rámci dotazníkového šetření byly tedy vyhodnoceny následující klíčové problémy:

- Pozdní informace a detaily k nadcházející směně;
- nedostatek informací;
- nedostatek informací pro nové zaměstnance firmy;
- nedostatek zpětné vazby;

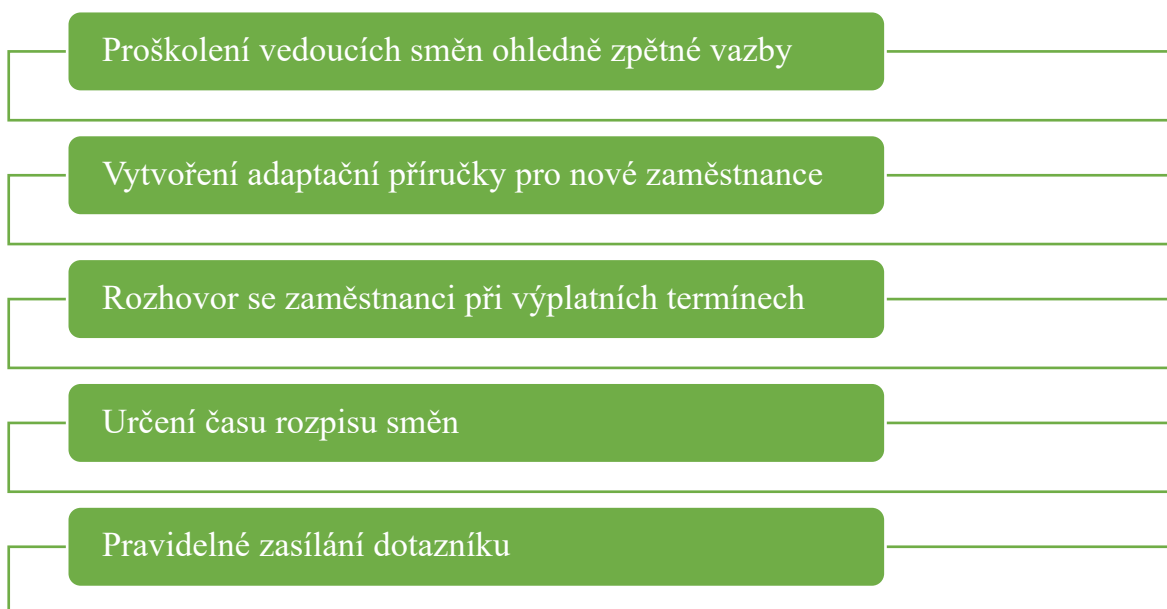
- nedostatečná komunikace vedení směrem k zaměstnancům.

V porovnání s předpokládanými problémy definovanými HR oddělením společnosti (viz kapitola 3.2 Komunikace z pohledu HR oddělení) dochází ke shodě pouze v tvrzení „*Firma neví, jak se zaměstnanci cítí.*“. Zaměstnanci se systémem SDIS převážně žádný problém nemají, přiřazení směn se jim zdá jasné a přehledné stejně jako celý intranet SDIS. Co se týče včasnosti přiřazení směn, velmi se to liší. Někteří pracovníci jsou velmi nespokojení, ale valná většina souhlasí s dobou přiřazování směn.

5 Doporučení v oblasti vnitrofiremní komunikace

Na základě analýzy provedené prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření, nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a pozorování průběhu konaných směn byl vyhodnocen stav interní komunikační situace ve firmě.

V komunikaci firmy jsou vykazovány nedostatky a na základě jejich vyhodnocení byla vybrána možná řešení pro zlepšení současné situace ve firmě. Tato řešení byla vybrána na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištěných klíčových poznatků z něj. V následujících řádcích je každé řešení jednotlivě popsáno a zdůvodněno. Bude také definován proces a způsob zavedení do firmy.



Obrázek 21: Navržená opatření pro zlepšení komunikace ve vybrané firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše (viz obrázek 21) jsou vypsána navrhovaná opatření pro zlepšení komunikace ve firmě SUNDISK. Tato opatření jsou podrobněji popsána v níže uvedených kapitolách.

5.1 Proškolení vedoucích směn ohledně zpětné vazby

Zpětná vazba byla jedním z klíčových problémů celé komunikační situace ve firmě. Zaměstnancům je podávána *nedostatečně* a pokud podávána je, tak se jedná pouze o negativní zpětnou vazbu.

Každý vedoucí směny by tedy měl být naučen správným způsobům, jak předávat zpětnou vazbu. Pokud se jedná o negativní zpětnou vazbu, musí být předána mezi čtyřma očima – dvěma lidmi. Musí být předána okamžitě (rozhodně ne až po směně či vyřešení problému), pracovník musí mít čas na nápravu svého chování. Vše musí být řešeno klidně a objektivně. Zpětná vazba musí být oprávněná beze slov jako „vždy“ či „nikdy“.

Pozitivní zpětná vazba je také velmi důležitá, motivuje pracovníky pracovat tvrději a lépe a zlepšuje vztah s člověkem, který zpětnou vazbu podává.

Obojí pozitivní i negativní zpětná vazba budují důvěru mezi lidmi a vedoucí směn by si toto měli uvědomovat, když své směny vedou.

Způsob, jak o tomto tématu mluvit s vedoucími směn, by byl společný kurz pro všechny vedoucí směn ve firmě. Akce by měla být konána v přátelském prostředí restaurace Pod Rampou, protože je společně známá mezi pracovníky. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o osobní setkání, během školení by tak každý mohl přispět. Může zde být také přítomen psycholog, který pohovoří o zpětné vazbě a jak ovlivňuje lidský mozek, motivaci zaměstnanců a jejich chování.

5.2 Vytvoření adaptační příručky pro nové zaměstnance

Z důsledného pozorování směn a také z výsledků dotazníkové šetření bylo zjištěno, že pro nově příchozí pracovníky není úvodní komunikace dostačující. Na základě tohoto faktu by bylo doporučeno vypracovat všeobecný dokument (adaptační příručku) určený především pro nové zaměstnance. Adaptační příručka by uváděla obecné informace, které jsou pro zaměstnance důležité před první směnou, kdy neví, co mají očekávat.

Společnost tak může disponovat dokumenty obsahující směrnice vymezující komunikaci, na koho je možné se obrátit. Dokument by měl být automaticky zasílán prostřednictvím e-mailu při zaregistrování člověka do systému SDIS.

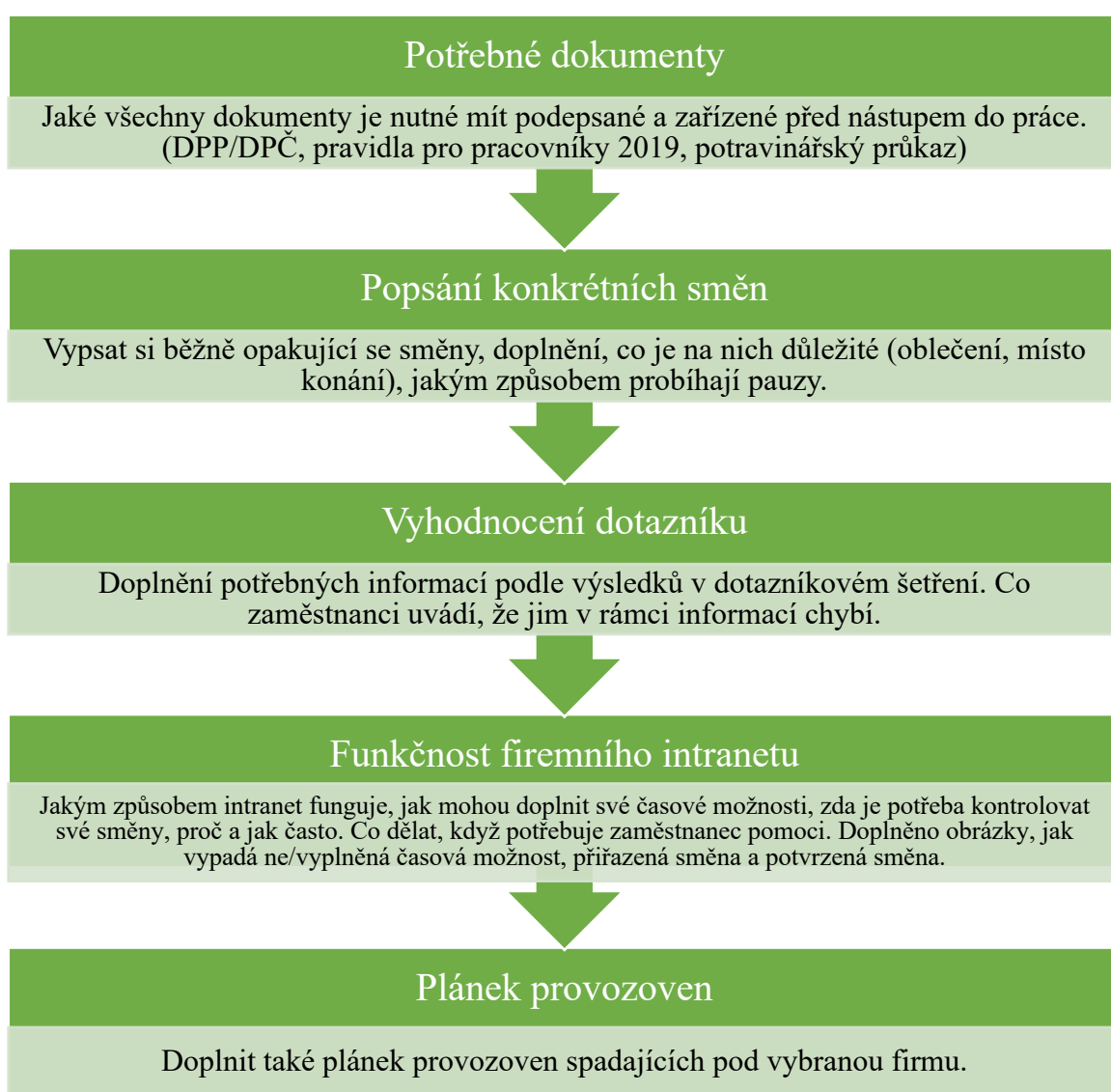
Dokument bude obsahovat informace o tom, jak je možné pracovat s firemním systémem SDIS, jak lze vyplňovat směny. Dále také informuje, jak směny běžně probíhají, že lze očekávat příchod SMS s podrobnostmi ke směně den předem.

V dokumentu by mělo být dále také možné najít rozpis celého roku. Aby si firma udržela pracovníky, je vhodné, aby věděli, že po konci sezony v říjnu je stále možné ve firmě zůstat a pracovat i na jiných projektech.

Noví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni před svou první směnou. Když podepisují smlouvu a vkládají svou e-mailovou adresu do intranetu SDIS, bylo by vhodné, aby uvedený dokument byl automaticky zasílán. Nováčci by tak obdrželi návod, který bude mít za úkol jim pomoci s hladkým příchodem do firmy.

Návod bude ukazovat, co která směna obsahuje, na co by měl být pracovník připraven, jaké oblečení si má přinést, či zda je například vhodné přijít dříve. Návod také bude obsahovat mapu všech důležitých provozoven s jejich jmény a stručným popisem firmy.

Podle kroků následujícího procesu je potřeba stanovit si priority pro sestavení adaptační příručky pro nové zaměstnance.



Obrázek 22: Kroky pro vytvoření adaptační příručky

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše (viz obrázek 22) jsou uvedeny konkrétní kroky, které by dále měly firmě pomoci celý dokument vypracovat i s pomocí již výše uvedených rad.

5.3 Rozhovor se zaměstnanci při výplatních termínech

Vybraná firma nezasílá peníze přímo na účet zaměstnance, vždy je potřeba, aby si pro ně zaměstnanec došel osobně do kanceláře. Vždy existují dva nebo tři termíny – „výplatní termíny“ – pro příchod do kanceláře, kdy jsou peníze připraveny. Tento čas je vhodnou příležitostí promluvit si přímo osobně s každým zaměstnancem a zeptat se na jeho názory a pocity. Personalistka dává peníze přímo zaměstnanci a vidí přitom na jakých všech směnách byl. Může se tedy přitom zeptat, jak se cítil celý měsíc nebo se zeptat třeba na konkrétní směny, jak byl zaměstnanec spokojený se zpětnou vazbou a komunikací, co mu chybí. Lze také pouze vést konverzaci pro lepší porozumění pracovníků.

5.4 Určení času rozpisu směn

Z dotazníkového šetření i nestrukturovaných dotazníků bylo prokázáno, že někteří zaměstnanci jsou velmi nespokojeni s časem zasílání upozornění na přiřazenou směnu a nelíbí se jim načasování vytváření časového rozpisu konaných směn. Jiní zaměstnanci jsou ale s těmito časy spokojeni a hodnotí je především kladně. Je vhodné tedy tuto skutečnost firmou ještě jednou znovu prověřit a zjistit, jaké jsou reálné postoje zaměstnanců.

Kterou z níže uvedených časových možností preferujete z hlediska obeznámení o rozpisu směn?

1 týden dopředu	2 týdny dopředu
3 týdny dopředu	4 týdny - měsíc dopředu

Obrázek 23: Anketa pro definici požadavků v rámci časového rozpisu směn

Zdroj: Vlastní vypracování

Výše byla navržena anketa (viz obrázek 23), který by mohla lépe pomoci definovat požadavky zaměstnanců v rámci časového rozpisu směn a lépe se jim přizpůsobit. Obsahuje

pouze čtyři možnosti, ze kterých zaměstnanci opravdu musí vybrat. Předpokládá se, že výsledky této ankety by mohly být příznivější pro obecné vyhodnocení potřeb pracovníků.

5.5 Pravidelné zasílání dotazníku

Z dotazníku se dá vyčíst mnoho informací a také pocity zaměstnanců, o čemž bylo možné přesvědčit se i v rámci dotazníkového šetření bakalářské práce (*viz kapitola 4 Dotazníkové šetření*).

Firmě proto bylo navrženo, po zavedení všech výše uvedených změn či doporučení, pravidelně každé tři měsíce zasílat kontrolní dotazník, který bude mít za cíl odhalit, jak se mění postoje zaměstnanců a situace ve firmě. Průzkum může odhalit, které informace zaměstnanci vyžadují či v jakých oblastech cítí určité mezery v komunikaci, jež je potřeba zaplnit.

Tento dotazník je oproti dotazníkovému šetření uvedeném v této bakalářské práci kratší a jednodušší, má totiž průběžně sledovat situaci a jak se stav ve firmě vyvíjí.

Dotazník lze vytvořit na základě potřeb a zkoumaných informací firmou. Lze je dále také rozšířit i do více oblastí než jen do oblasti komunikace, pokud by to bylo pro firmu žádoucí.

V dotazníku lze také znovu použít uvedené otázky v již proběhlém dotazníkovém šetření. Níže jsou uvedeny doporučené otázky, které lze uvést do dotazníku, v rámci oblasti interní komunikace:

- Pozorujete zlepšení (např. za poslední 3 měsíce) v oblasti komunikace ve firmě?
- Ohodnoťte svou spokojenost (1 = nejméně, 10 = nejvíce) s:
 - dobou oznámení, že byla přiřazena nadcházející směna;
 - o nadcházející směně (kde je sraz, v kolik);
 - informovaností o změnách v rámci konajících se směn;
 - zpětnou vazbou ke své práci;
 - informovaností o tom, jak systém SDIS funguje;
 - rozpisem časového rozvrhu konaných směn.
- Ohodnoťte, s čím jste v rámci oblasti komunikace ve firmě spokojeni.
- Ohodnoťte, s čím v rámci oblasti komunikace ve firmě nejste vůbec spokojeni.
- Jste spokojeni s dostupností informací?
- Jsou vaše názory brány v potaz?

- Jsou vám informace zasílány dostatečně včas?

Ke většině otázek lze také přidat doplňující otázku „*Zde odůvodněte své odpovědi v předchozí otázce.*“ Znovu, jako v dotazníkovém šetření této práce, je vhodné uvést i závěrečnou otevřenou otázku „*Pokud byste ještě rádi něco doporučili v oblasti komunikace, uveďte to prosím zde.*“

Dotazník by mohl být umístěn na stránkách firemního systému SDIS, který zaměstnanci sledují kvůli kontrolám svých směn. Systém by vždy po třech měsících mohl upozornit pracovník, že je možné vyplnit dotazník. Stále by ale měl zachovávat svou anonymitu

Motivací vyplňování dotazníku pro pracovníky by měla být opravdová následná realizace změn na základě analýzy výsledků.

5.6 Další doporučení

Zaměstnanci byly dále definovány problémy nedostatku informací a nedostatečné komunikace vedení k zaměstnancům. V rámci těchto dvou nedostatků se doporučuje, aby firma prostřednictvím zasílaných e-mailových sdělení více komunikovala s pracovníky. Do e-mailů může uvádět konané akce a události a dále i interní informace v rámci firmy. Zaměstnanci by měli vědět, co se ve firmě děje, v jakém stavu je a popřípadě další řešení vůči firmě.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy interní komunikace firmy s pomocí teoretických východisek z řešerše odborné literatury vytvořit vhodná doporučení pro řešení problematických oblastí komunikace ve firmě SUNDISK.

Bakalářská práce se skládá z pěti hlavních kapitol. V teoretické části byl popsán význam komunikace a její formy, druhy a způsoby. Byla také definována interní komunikace.

Další kapitola charakterizuje vybranou společnost a následně analyzuje systém interní komunikace firmy zahrnující uplatňované komunikační prostředky i příklady průběhů směn.

V rámci praktické části bylo dále provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit, jak pracovníci firmy vnímají interní komunikaci. Na základě těchto zjištění byly navrženy konkrétní nástroje, jak ve firmě nežádoucí situace v oblasti interní komunikace řešit.

Na základě pozorování, vlastní zkušenosti při práci ve firmě a výsledků dotazníkového šetření byly definovány klíčové problémy jako nedostatečná informovanost nových zaměstnanců či nedostatečná zpětná vazba.

Pro uvedené problémy byla navržena konkrétní řešení. Je doporučeno proškolení zaměstnanců pracujících jako vedoucí směn ohledně zpětné vazby. Dále bylo doporučeno vytvoření adaptační příručky pro nově příchozí zaměstnance pro rychlejší a efektivnější aklimatizaci do firmy.

Důležité pro firmu je i přehodnocení času zasílání rozpisu směn, podrobnější rozhovory během výplatních termínů a vytvoření dotazníku, který by měl být pravidelně zaměstnancům zasílán. Na jeho základě lze poté určit zda doporučená řešení byla efektivní a opravdu v oblasti komunikace firmy byla nápomocna.

Tyto návrhy budou předloženy společnosti ke konzultaci a zhodnocení.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7.

BĚLOHLÁVEK, František. 2012. *20 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4323-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 2015. *25 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5872-5.

BROWN, Michelle, KULIK, Carol Victoria Lim. (2016). *Managerial tactics for communicating negative performance feedback*. *Personnel Review*, 45(5), 969-987. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2014-0242>.

COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. 2012. *The Handbook of Crisis Communication*. UK: Blackwell Publishing Ltd. ISBN 978-1-4051-9441-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-0.

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.

HEJLOVÁ, Denisa. 2015. *Public Relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4.

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

JANDA, Patrik. 2004. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0781-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. 2016. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAHNEROVÁ, Dagmar. 2012. *Asertivita pro manažery: Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4406-3.

MEADE, Janet. (2010). Strategic planning for internal communication. *CPA Practice Management Forum*, 6(1), 5-9. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/221243861?accountid=17116>.

PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

ROSENBERG, Marshall B. 2019. *Nenásilná komunikace a moc*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1466-3.

SCHMIDT, Oliver. a Dianne Chase. (2013). Communicating inside and out. *Communication World (Online)*, 30(9), 14-18,6. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1465507851?accountid=17116>.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.

SUNDISK Family. *SUNDISK – Firemní akce a zážitky* [online]. Jablonec nad Nisou, 2017 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.sundisk.cz/cs/sundisk-family_1.html

VYBÍRAL, Zbyněk. 2013. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

Interní zdroje společnosti

Interní materiály ve formě vnitřních předpisů, schémat, tabulek, dokumentů, zaslaných e-mailů a nestrukturovaných rozhovorů.

Seznam příloh

Příloha A - Ukázka mailingové firemní komunikace	62
Příloha B - Vzor dotazníku	63
Příloha C - Dotazník uchazeče o brigádu	67
Příloha D - Pravidla pro spolupracovníky pro rok 2019.....	69
Příloha E - Školící akce Den bezpečnosti pro společnost Eurovia	71
Příloha F - Aktuálně otevřené pozice uvedené na stránkách firmy	72

Příloha A - Ukázka mailingové firemní komunikace

Ahoj,

1) kdo chce pracovat v listopadu, **vyplňujte si SDIS**. Rozpis se dělá po týdnu - tzn. první listopadový víkend už budu dělat tento pátek

2) **potravinářský průkaz** – každý z Vás ho musí mít – práce přes zimu je z 95 % v gastru. Kdo nemá prosím zaříd'te si u obvodního lékaře a přineste mi až si půjdete pro výplatu

3) **smlouvy** – nováčci kdo nemáte podepsanou DPP, stavte se u mě o níže vypsanych výplatních termínech a sepíšeme

4) **firemní oblečení** – kdo ještě nevrátil firemní oblečení tak prosím až si půjdete pro výplatu ať máme vše v pořádku

5) **výplatní termíny** za měsíc září budou následovně:

PÁTEK 19.10 - 13:00 - 16:00

ČTVRTEK 25.10 - 13:00 - 16:00

PÁTEK 26.10 - 9:00 - 11:00 a 13:00 - 16:00

6) **pozvánka** na FESTIVAL OUTDOOROVÝCH FILMŮ - pro všechny brigádníky vstup zdarma.

Díky všem a hezké podzimní dny :-)

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha B - Vzor dotazníku

Vážení pracovníci,

cílem následujícího dotazníku je zlepšení komunikace ve firmě SUNDISK s.r.o. Zjištění budou aplikována do změn ku prospěchu lepší informovanosti a spokojenosti vás brigádníků v oblasti komunikace.

Předem děkuji za váš čas.

1. Jak často sledujete informace prostřednictvím uvedených informačních kanálů?

	Denně	Minimálně 1x týdně	1x za dva týdny	Minimálně 1x měsíčně	Nikdy
Příspěvky ve facebookové skupině SUNDISK					
Příchozí e-maily					
Firemní server SDIS					

2. Seřad'te, jaké informační nástroje preferujete pro získávání informací. (první = nejvíce, poslední = nejméně)

- a) Facebooková skupina SUNDISK
- b) Firemní server SDIS
- c) SMS
- d) E-mail
- e) Jiný

3. Pokud preferujete jiný nástroj (viz otázka č. 2), vypište zde jaký.

4. Ohodnot'te, jak jste spokojeni s ... (1 = nejméně, 10 = nejvíce)

- a) Dobou oznámení, že byla přiřazena nadcházející směna.
- b) Dostupností informací o nadcházející směně (kde je sraz, v kolik).
- c) Informovaností o změnách v rámci konajících se směn.
- d) Zpětnou vazbou k mé práci.
- e) Informovaností o tom, jak systém SDIS funguje.

5. Zde odůvodněte své odpovědi v předchozí otázce.

6. Kdy nejpozději je pro vás přijatelné znát PODROBNOSTI k nadcházející směně?

- a) Den dopředu
- b) 2 dny dopředu
- c) 3 dny dopředu
- d) 4-7 dní dopředu

7. Ohodnoťte, nakolik souhlasíte s uvedenými tvrzeními.

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nemohu posoudit	Spíše souhlasím	Vůbec nesouhlasím
Rád/a bych viděl/a zlepšení v komunikaci VEDOUCÍ SMĚNY k spolupracovníkům.					
Rád/a bych viděl/a zlepšení v komunikaci VEDENÍ k zaměstnancům/brigádníkům.					
Rád/a bych viděl/a zlepšení v komunikaci mezi spolupracovníky.					
Před mou první směnou jsem byl/a dostatečně informován/a.					
Do systému SDIS zapisuji své časové možnosti pravidelně každý měsíc.					
Nevadí mi, když mi vedení zavolá na poslední chvíli (např. zástup za nemoc), že jsem potřeba na směně.					
Nemusím vedoucí směny upozorňovat na potvrzení hodin za odpracovanou směnu.					
Cítím, že moje práce je náležitě slovně ohodnocena.					
Vyhovuje mi, že znám rozpis na týden dopředu.					

8. Zde odůvodněte své odpovědi v předchozí otázce.

9. Co se vám líbí při komunikaci ve firmě?

- a) Zpětná vazba k mojí práci.
- b) Způsob předávání informací.
- c) Dostupnost informací.
- d) Včasnost informací.
- e) Konkrétnost informací.
- f) Individuální přístup ke každému zaměstnanci.
- g) Žádný z uvedených.
- h) Jiné – doplňte.

10. Vyberte 1-5 tvrzení, která podle vás nejlépe charakterizují problémy v interní komunikaci.

- a) Informace nejsou snadno dostupné.
- b) Informace ke mně dorazí příliš pozdě.
- c) Informace nejsou dost výstižné.
- d) Informace jsou často neužitečné či nadbytečné.
- e) Použitý jazyk je příliš složitý.
- f) Dostávám příliš mnoho informací.
- g) Vedení firmy skrývá důležité informace.
- h) Vedení firmy neví, co si zaměstnanci myslí.
- i) Nemohu svobodně vyjadřovat své názory ve firmě.
- j) Mé názory nejsou brány v potaz.
- k) Není mi dostatečně předávána zpětná vazba, zda vykonávám práci dobře.
- l) Interní komunikaci vidím jako bezproblémovou.
- m) Jiné – doplňte.

11. Pokud byste ještě rádi něco doporučili v oblasti komunikace, uveďte to prosím zde.

12. Uved'te vaše pohlaví.

- a) Žena
- b) Muž

13. Uved'te váš věk.

- a) Méně než 18 let
- b) 18-26 let
- c) 27–35 let
- d) Více než 35 let

14. Co právě studujete?

- a) Základní škola
- b) Střední škola
- c) Vyšší odborná škola
- d) Vysoká škola
- e) Jiné – doplňte.

15. Uved'te, jak dlouho pracujete ve firmě SUNDISK s.r.o.

16. Uved'te vaše zařazení práce. Popřípadě, jakých směn se běžně účastníte.

- a) Gastro
- b) Produkce
- c) Family

Děkuji za vaše odpovědi a čas strávený vyplněním dotazníku. Věřím, že na základě výsledků se podaří zavést změny vedoucí ke zlepšení oblasti komunikace ve firmě SUNDISK s.r.o.

Příloha C - Dotazník uchazeče o brigádu

Jméno:

Datum narození:

Adresa:

Telefon:

Email:



1) V současné době jsem:

- ☐ Student (kde, jaký ročník)
- ☐ Zaměstnán (kde, jaký úvazek)
- ☐ V evidenci úřadu práce (od kdy)

.....

2) O kterou z nabízených pozic máte zájem? (žádoucí je zaškrtnout i více odpovědí)

- ☐ Pracovník informačního centra
- ☐ Instruktore lanového centra
- ☐ Instruktore vodní turistiky
- ☐ Delegát školních výletů
- ☐ Práce s dětmi (hlídání, animační programy, hry)
- ☐ Instruktore teambuildingu (outdoorové programy)
- ☐ Hosteska na firemních akcích
- ☐ Příprava cateringu na firemní akce
- ☐ Barmanská činnost
- ☐ Kuchař/kuchařka
- ☐ Servírka/číšník
- ☐ Výpomoc v kuchyni
- ☐ Obsluha v kiosku
- ☐ Manuální práce (náklad a převoz lodí/koloběžek apod.)
- ☐ Manuální práce (pomoc s přípravou akcí)

- 3) V kterých lokalitách můžete pracovat? (žádoucí je zaškrtnout i více odpovědí)
- ☐ Maloskalsko (Dolánky, Malá Skála, Líšný)
 - ☐ Jablonec nad Nisou
 - ☐ Bedřichov
 - ☐ Kopanina
 - ☐ Doksy
 - ☐ Další místa dle potřeby (mám vlastní auto)
 - ☐ Další místa dle potřeby (se zajištěným odvozem)
- 4) Jaké jsou Vaše časové možnosti/ kolikrát týdně chcete pracovat/ hledáte celoroční brigádu nebo jen sezónní? (čím více nám toho napíšete, tím lépe Vás zařadíme dle Vašich preferencí)
- 5) Kdy můžete nastoupit
- 6) Vlastníte potravinářský průkaz?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
- 7) Vlastníte řidičský průkaz sk. B?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
- 8) Jaké cizí jazyky ovládáte a na jaké úrovni?
- Anglický jazyk** – neumím vůbec – začátečník – mírně pokročilý – pokročilý – jazykově způsobilý
- Německý jazyk** – neumím vůbec – začátečník – mírně pokročilý – pokročilý – jazykově způsobilý
- Další jazyky –
- 9) Jak jste se o brigádě v SUNDISK dozvěděl/dozvěděla?

Odesláním vyplněného formuláře stvrzuji pravdivost poskytnutých údajů a rovněž souhlasím s poskytnutím výše uvedených osobních údajů za účelem uložení do systému evidence uchazečů o zaměstnání ve společnosti SUNDISK s.r.o. po dobu 2 let.

Dne:

Zdroj: Interní zdroje firmy



PRAVIDLA PRO SPOLUPRACOVNÍKY PRO ROK 2019



1. SDIS

- Rozpis směn se řídí kalendářem SDIS, který je přiřazen každému spolupracovníkovi
- Každý spolupracovník má možnost si ve svém kalendáři SDIS vyplňovat své časové možnosti, tedy dny a časy, kdy chce jít do práce (zelená barva, využití poznámek při časovém omezení v daném dnu)
- Každý spolupracovník má kdykoliv možnost aktualizovat svůj kalendář časových možností, v době, kdy mu není přiřazená směna
- Každá směna přiřazená v SDISU (modrá barva) je pro spolupracovníka závazná a platná
- Čas u přiřazené směny je orientační a je vždy upřesněn v poznámce nebo je spolupracovníkovi upřesněn sms nebo emailem od daného vedoucího nejpozději 24 hodin před akcí
- Spolupracovníkovi může být přiřazena směna nejpozději 48 hodin před akcí na základě kalendáře časových možností (později pouze po domluvě se spolupracovníkem)

2. OMLUVA / NEÚČAST NA SMĚNÁCH

- Každý spolupracovník je povinen pravidelně kontrolovat svůj kalendář a případné nesrovnalosti bezodkladně řešit s daným vedoucím (v dostatečném předstihu) – max. 5 dní před akcí
- V případě nenadálých událostí (nemoc) je spolupracovník povinen tuto skutečnost bezodkladně nahlásit vedoucímu a aktivně se podílet na řešení vzniklé situace (obvolat kolegy atd), vedoucí má možnost po spolupracovníkovi chtít potvrzení od lékaře o nemoci
- Omluvená neúčast na přiřazené směně (méně než 5 dní před akcí) bez závažného důvodu (nemoc) může být pokutována ve výši 500 – 1000 Kč.
- Neomluvená neúčast na přiřazené směně je pokutována ve výši 1000 – 1500 Kč, při opakované neomluvené absenci dochází k ukončení spolupráce
- Omluvená směna je pouze v okamžiku, kdy je vymazána z SDISU, při omluvě ze směny je potřeba mít potvrzený kontakt s vedoucím – nestačí tedy poslat SMS, EMAIL či zprávu na FB. Je tedy nutné zavolat či počkat na odpověď, v případě že odpověď nedostanete v dostatečném předstihu voláte nadřízenému vedoucímu.

3. VÝPLATA A KONTROLA HODIN

- Každý spolupracovník má možnost kontrolovat své odpracované hodiny v kalendáři SDIS a to po každé odpracované směně (úprava hodin, potvrzení od vedoucího)
- Každý spolupracovník dbá na zapisování docházky do sešitu v dané provozovně (mimo firemních akce) – bez zapsané docházky nemůže vedoucí schválit odpracované hodiny a nemůže dojít k výplatě
- Každý spolupracovník před výplatním termínem zkontroluje všechny své záznamy v kalendáři za daný měsíc a případné nesrovnalosti řeší s daným vedoucím (před výplatním termínem, během samotné výplaty tato situace nebude řešena)

4. ZODPOVĚDNOST ZA PŘEVZATOU HOTOVOST A ZBOŽÍ

- Každý spolupracovník, který dostane svěřenou hotovost (pokladna), je za tuto hotovost zodpovědný a vždy při přebírání hotovosti si ji přepočítá
- Každý spolupracovník, který dostane svěřené zboží (např. alkohol) je za něj zodpovědný a to na základě inventury (RpR – denní inventura, Rampa + bufety – měsíční inventura)

5. ZODPOVĚDNOST ZA SVĚŘENÝ MAJETEK

- Každému spolupracovníkovi, kterému je k výkonu práce svěřený movitý majetek (služební automobil, notebook, telefon, kostým, firemní oblečení atd.) je povinen s ním zacházet

s nejvyšší opatrností a v případě poškození nebo ztráty uhradí náklady spojené s opravou či ztrátou

- Spolupracovníkům, kterým je k výkonu práce svěřený služební automobil, jsou povinni dodržovat silniční předpisy a při jejich nedodržení uhradí své pokuty v plné výši
 - o Pokuty od PČR
 - o Pokuty od zaměstnavatele při překročení rychlosti – 500 – 2000 Kč (kontrola na základě GPS systému)
 - o Maximální rychlost po centru obcí Malá Skála a Dolánky u Turnova je stanovena zaměstnavatelem na 20 km/h – při překročení tohoto limitu bude spolupracovník pokutován
 - Spolupracovníkům, kterým je k výkonu práce svěřený služební automobil, jsou před jízdou povinni zkontrolovat stav automobilu a případné nezapsané poškození auta ihned nahlásit vedoucímu, nafotit a zapsat do připraveného formuláře (vše před jízdou!)
 - Spolupracovníkům, kterým je k výkonu práce svěřený služební automobil, využívají automobil pouze k pracovním cestám, případnou soukromou jízdu vždy musí předem konzultovat s vedoucím
- Spolupracovníkům, kterým je k výkonu práce svěřený služební automobil doporučujeme sjednat si pojištění odpovědnosti při výkonu povolání, vč. řízení firemního vozidla

11. 12. 2018, v Jablonci nad Nisou

Mgr. Martin Bauer

Zdroj: Interní zdroje firmy

Příloha E - Školící akce Den bezpečnosti pro společnost Eurovia



Zdroj: Sundisk.cz, 2017

Příloha F - Aktuálně otevřené pozice uvedené na stránkách firmy

Aktuálně otevřené pozice



INSTRUKTOR/INSTRUKTORKA PRO TEAMBUILDING

Staň se oporou zkušeného eventového týmu

VÍCE INFO >



HLEDÁME PRACOVNÍKY DO CATERINGU

POJĎ S NÁMI DO AKCE! Hledáme partáky pro sezónní i celoroční práci v cateringu

VÍCE INFO >



SEZÓNNÍ BRIGÁDA V CESTOVNÍM RUCHU

Různé brigády od dubna do října v našich provozovnách SUNDISK Family.

VÍCE INFO >

Zdroj: Sundisk.cz, 2017